

Rita Monteiro Mourão

É doutorada em Estudos de Comunicação, Tecnologia, Cultura e Sociedade, pelo ISCTE-IUL. Realizou o seu doutoramento entre Portugal e Espanha. Tem uma pós-graduação em Análise de Dados, pelo ISCTE-IUL. É licenciada em Psicologia e Mestre em Psicologia Social e das Organizações, pelo ISCTE-IUL. Atualmente é docente no Instituto de Artes Visuais, Design e Marketing e na Escola Superior de Comunicação Social. Leciona nos cursos de Ciências da Comunicação, Publicidade e Marketing e Relações Públicas e Comunicação Empresarial. Tem vindo a colaborar com outras instituições, nomeadamente, a Universidade Lusófona de Lisboa, como professora auxiliar convidada, abordando temáticas na área da Estatística e das Metodologias de Investigação. É investigadora integrada no ICNOVA, Universidade Nova de Lisboa. É autora de dezenas de artigos científicos e oradora em congressos nacionais e internacionais destas áreas temáticas.

Atualmente a aplicação da avaliação 360° pretende ser uma alternativa ou complemento dos processos de avaliação de desempenho “top-down” (i.e., chefia avalia os colaboradores). Isto porque, esta metodologia avaliativa inclui, a autoavaliação e a avaliação dos colegas e das chefias diretas, fomentado uma comunicação mais constante entre os atores organizacionais. Nesta obra, realizaram-se dois estudos qualitativos exploratórios e um estudo quantitativo. Os dois primeiros, tiveram como objetivo definir e compreender os conceitos de comunicação organizacional e avaliação 360° e estabelecer uma relação entre ambos. O primeiro, realizado em Portugal, com 33 entrevistas a peritos e o segundo concretizou-se em Espanha, com 22 peritos entrevistados. Os resultados destas entrevistas e a revisão de literatura possibilitaram a elaboração de um modelo teórico que foi analisado através do terceiro estudo quantitativo. Este contou com uma amostra de 704 pessoas, inseridas no mercado de trabalho português. Concluiu-se que a avaliação 360° promove um clima de maior confiança e abertura e contribui para mais comportamentos de voz e para uma redução dos comportamentos de silêncio e do cinismo organizacional. Este estudo é inovador, uma vez que possibilitou a criação de um modelo teórico de análise de conceitos até ao momento apenas estudados de forma individual. Assim, a presente obra poderá ser útil para profissionais de comunicação e de gestão de recursos humanos/psicologia organizacional, bem como estudantes destas áreas, que pretendam aprofundar os seus conhecimentos em comunicação organizacional e avaliação de desempenho.



RITA MONTEIRO MOURÃO

COLEÇÃO CAMINHOS DO CONHECIMENTO

ENTRE VOZES E SILÊNCIOS:

A AVALIAÇÃO 360° E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

RITA MONTEIRO MOURÃO

ENTRE VOZES E SILÊNCIOS: A AVALIAÇÃO 360° E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL



9 789895 1306893

 **POLITÉCNICO
DE LISBOA**

**ENTRE VOZES E SILÊNCIOS: A AVALIAÇÃO 360º
E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Rita Monteiro Mourão

**ENTRE VOZES E SILÊNCIOS:
A AVALIAÇÃO 360º
E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

TÍTULO

Entre Vozes e Silêncios: A Avaliação 360° e a Comunicação Organizacional

AUTOR

Rita Monteiro Mourão

EDITOR

Instituto Politécnico de Lisboa

DESIGN DA CAPA

Pedro Antunes

EXECUÇÃO GRÁFICA

Gráfica 99

© Instituto Politécnico de Lisboa, 2023



Todos os direitos reservados

Março de 2023

ISBN 978-989-53068-9-3

DEP. LEGAL N.º 512865/23

*À minha filha Matilde, a luz de todos os meus dias
Aos meus pais a quem devo a vida e tudo o que aprendi
À minha irmã, a minha eterna melhor amiga
Ao Bruno, o meu companheiro de vida*

ÍNDICE

PREFÁCIO	11
1. INTRODUÇÃO	13
1.1. PORQUÊ A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A AVALIAÇÃO 360°?..	13
1.2. QUAIS OS PRINCIPAIS OBJETIVOS DESTE ESTUDO?	18
1.3. QUAL FOI A METODOLOGIA UTILIZADA?	19
1.4. QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS CONTRIBUTOS PARA AS CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO?	20
2. DEFININDO OS DOIS CONCEITOS PRINCIPAIS	25
2.1. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:	25
2.2. A AVALIAÇÃO 360°:.....	30
2.3. QUAL A RELEVÂNCIA DESTE CONCEITOS PARA O CLIMA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL?.....	34
3. CONCEITOS LIMÍTROFES CONSIDERADOS NESTE ESTUDO	43
3.1. OS COMPORTAMENTOS DE VOZ DOS COLABORADORES.....	43
3.2. OS COMPORTAMENTOS DE SILÊNCIO DOS COLABORADORES:	51
3.3. O CINISMO ORGANIZACIONAL:	55
4. COMPREENDER COMO É QUE OS CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE AVALIAÇÃO 360° SÃO ENTENDIDOS PELOS PERITOS, EM PORTUGAL	67
4.1. QUEM FORAM OS ENTREVISTADOS?	74
4.2. QUAIS AS RESPOSTAS DADAS PELOS PERITOS ENTREVISTADOS?	78
4.3. O QUE PODEMOS CONCLUIR DESTE PRIMEIRO ESTUDO?.....	101

5. COMPREENDER COMO É QUE OS CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE AVALIAÇÃO 360° SÃO ENTENDIDOS PELOS PERITOS, EM ESPANHA	105
5.1. QUEM FORAM OS ENTREVISTADOS?	105
5.2. QUAIS AS RESPOSTAS DADAS PELOS PERITOS ENTREVISTADOS?	107
5.3. O QUE PODEMOS CONCLUIR DESTE SEGUNDO ESTUDO?	124
6. 3.º ESTUDO: O MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE: DE QUE FORMA A AVALIAÇÃO 360° INFLUENCIA OS COMPORTAMENTOS DE COMUNICAÇÃO DOS COLABORADORES?	127
6.1. COMO FORAM ABORDADAS AS PESSOAS QUE PARTICIPARAM NO ESTUDO?	127
6.2. QUAL FOI O PONTO DE PARTIDA DESTE ESTUDO?	129
6.3. O MODELO DE ANÁLISE CRIADO:	129
6.4. QUAIS FORAM AS NOSSAS HIPÓTESES?	130
6.5. COMO ABORDAMOS AS PESSOAS?	132
6.6. QUAIS OS PRINCIPAIS INSTRUMENTOS QUE UTILIZAMOS PARA ESTA ANÁLISE?	133
6.7. QUEM RESPONDEU AOS NOSSOS QUESTIONÁRIOS?	139
7. QUAIS AS PRINCIPAIS CONCLUSÕES DESTE ESTUDO?	161
8. CRIANDO PERFIS DOS PARTICIPANTES	165
9. QUAIS AS PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES DESTE ESTUDO?	171
10. E NO FUTURO?	175
REFERÊNCIAS	189
ANEXOS	205

PREFÁCIO

O mundo das organizações tem vindo a evoluir e a transformar-se de uma forma vertiginosa. O que era há uma década já não se aplica e muito possivelmente não esperaremos mais uma década para haver grandes transformações. A capacidade de adaptação e de flexibilização do ser humano e em particular das lideranças assume um papel cada vez mais preponderante e transformacional nas organizações. Não sendo mais possível ver de forma isolada as organizações e as suas pessoas, o comportamento organizacional, como ciência das organizações, evolui para um novo patamar.

As transformações que advêm dum mundo que se viu confinado de um dia para o outro, e que deu origem a um mundo – que se denomina de BANI – frágil, ansioso, não linear e incompreensível, exige novos líderes, com novas competências, e com competências transversais, que passam pelo conhecimento intrínseco das pessoas e das organizações.

Por sua vez, a análise do desempenho ou performance, através da avaliação 360° constitui-se como uma ferramenta holística que procura integrar as visões multifacetadas dos seus vários intervenientes, e que esta obra aborda de forma exímia. A avaliação 360° deveras amplamente aplicada em inúmeras organizações tem-se constituído como um fator de comunicação organizacional primordial de aproximação entre os vários atores envolvidos.

Esta obra resulta de uma investigação aprofundada no âmbito do comportamento organizacional com foco na comunicação organizacional e em particular na avaliação 360°.

A autora, especialista em estudos de comunicação, leva o leitor numa viagem entre os primórdios da comunicação organizacional até ao clima de comunicação das organizações, através de uma visão de macro para micro.

Em particular, estuda de forma aprofundada, a partir de entrevistas, a avaliação 360° e as suas principais vantagens e desvantagens, derivando para a construção de um modelo teórico, que relaciona a avaliação 360° e a comunicação organizacional. Por sua vez, investiga de que forma a avaliação 360° poderá influenciar o clima de comunicação e como é que esse clima de comunicação poderá ter impacto em atitudes e comportamentos dos colaboradores, em particular em termos de voz, silêncio e cinismo.

“Entre Vozes e Silêncios: A Avaliação 360° e a Comunicação Organizacional” é um manual obrigatório para os líderes deste novo mundo, que pretendam criar organizações e equipas mais saudáveis!

MARTA BICHO
Professora Catedrática e Diretora do IPAM Lisboa

1. INTRODUÇÃO

1.1. PORQUÊ A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A AVALIAÇÃO 360°?

A vida nas organizações tem sido influenciada por transformações sociais, políticas, económicas e tecnológicas importantes que levam à necessidade de planeamento e gestão estratégica cada vez mais específicas e adaptadas (Kunsch, 2006; Marchiori, 2010). As mudanças verificadas a este nível, no fim do século XX e que permanecem nos dias de hoje são aquelas que merecem uma atenção especial. De acordo com Kunsch (2006), todas estas transformações fazem com que se verifiquem novas formas de sociabilidade e de atuação por parte dos responsáveis de comunicação, dos setores públicos e privados, da sociedade civil e, consequentemente das organizações a um nível geral. Nesse sentido, torna-se crucial a existência de um planeamento estratégico que permita uma análise “SWOT” (*i.e.*, “Strengths” – forças; “Weaknesses”- fraquezas; “Opportunities” – oportunidades e “Threats”- ameaças) das organizações, traçando um perfil das mesmas e possibilitando uma adaptação, de acordo com o contexto económico, político e social. Será este planeamento o responsável por permitir às organizações modernas um posicionamento na sociedade e através do qual a comunicação assume um papel crucial, uma vez que se torna impossível a elaboração de um plano estratégico sem essa mesma comunicação (Kunsch, 2006; Marchiori, 2010).

Durante muitos anos, as teorias organizacionais basearam-se em perspectivas administrativas e mecanicistas, cujo principal objetivo das organizações seria a eficiência e a produtividade, não havendo, assim, espaço

para as relações sociais estabelecidas entre os atores organizacionais. Porém, nos últimos 30 anos esta tendência tem vindo a modificar-se, desenvolvendo-se perspectivas interpretativas, críticas e pós-modernas que apelam às relações sociais, questões de poder, resistência e identidade, cruciais para compreender a sociedade atual (Mumby, 2014; Mumby & Ashcraft, 2017). Apesar de em todos os modelos serem considerados os processos de comunicação, o enfoque que é dado aos mesmos é distinto. Os modelos mais mecanicistas têm a sua ênfase nas regras, enquanto que os modelos mais orgânicos enfatizam o papel das pessoas (Marchiori, 2010).

Considerando que a organização e a comunicação são indissociáveis, surgem as seguintes questões: “Porque é que são indissociáveis?” e “De que forma as organizações têm vindo a experimentar a comunicação?”. Tendo em conta as diferentes perspectivas anteriormente apresentadas, torna-se possível compreender que durante algum tempo a comunicação no seio organizacional foi encarada como uma ferramenta/instrumento que possibilitava apenas uma gestão das tarefas. Porém, a necessidade de perceber como é que os membros da organização criam as realidades sociais e os significados e os partilham, levou a uma mudança de paradigma. É nesta altura, por volta nos anos 70/80, que surge o paradigma interpretativo, colocando em destaque as relações sociais que se estabelecem nas organizações (Mumby, 2014; Mumby & Ashcraft, 2017). Pouco tempo mais tarde começou a perceber-se que dentro destas relações sociais há uma necessidade de compreender aspetos relacionados com as questões políticas e de poder e, por isso, surge um paradigma designado por paradigma crítico (Mumby, 2014; Mumby & Ashcraft, 2017). É nesse sentido que urge a pertinência de entender as relações de poder. Isto porque, para que a comunicação seja eficiente e eficaz, os responsáveis de comunicação não poderão atuar meramente como técnicos, mas como alguém que participa no planeamento estratégico, considerando assim o contexto e cultura em que está inserido e a partilha na tomada de decisões, no sentido de uma maior igualdade entre os atores organizacionais (Kunsh, 2006; Johansson, 2018).

Face aos aspetos acima mencionados, torna-se possível entender que os estudos mais tradicionais não se focavam na necessidade de perceber a capacidade de comunicação das lideranças, mas antes nas suas

características e habilidades pessoais, considerando apenas os aspectos cognitivos e motivacionais (e.g. capacidades e competências técnicas, de resolução de problemas e de julgamento social). Atualmente, é difícil considerar a liderança sem ter em conta a comunicação, pois os objetivos que se pretendem atingir terão de ser aceites, verbalizados e entendidos pelos demais antes de serem colocados em prática. Os estudos têm vindo a mostrar que, cada vez mais, as chefias comunicam com os colaboradores, com as equipas, com os “stakeholders” externos, de forma oral ou escrita e de um modo analógico ou digital. São estes comportamentos relacionais que fazem com que os líderes influenciem os liderados na concretização dos objetivos organizacionais, havendo uma maior tendência e necessidade em considerar ambos os lados nos estudos sobre comunicação (Johansson, 2018). A comunicação poderá ser, então, o instrumento mais importante de um líder, caso este tenha conhecimento de como melhor colocá-la em prática (Ayub, Manaf & Hamzah, 2014).

Com a evolução concetual e prática da comunicação organizacional, tem vindo a perceber-se, então, que esta se torna relevante para o desenvolvimento das relações que se estabelecem entre os atores organizacionais, modificando-se estruturas e comportamentos e contribuindo, assim, para o desenvolvimento de negociações, produtos, orientação e avaliação de desempenho (Marchiori, 2010). Portanto, desde o século XX que as organizações sentem uma maior necessidade de medir alguns aspetos referentes às atividades de trabalho dos seus colaboradores, assumindo a avaliação de desempenho, também, um papel de relevância.

O tipo de avaliação mais comum e utilizada pela maioria das organizações tem sido aquela que é realizada pelos superiores hierárquicos e que se designa, também, por avaliação tradicional ou “top-down” (Aguinis, 2014; Deb, 2008). Porém, ao longo dos últimos anos, tem vindo a verificar-se uma modificação nesta tendência, uma vez que o processo avaliativo “top-down” apresenta algumas barreiras, como por exemplo: erros de cotação dos avaliadores, devido ao facto de ser somente a chefia a avaliar os subordinados; a falta de anonimato do processo, que pode levantar algumas questões e resistências por parte dos membros organizacionais (Caetano, 2008). Para além disso, a visão das lideranças como detentoras do comando e do poder tem vindo a modificar-se nos últimos tempos; sendo essa noção substituída pelos conceitos de “coach”, mentor

e facilitador, tal como anteriormente frisado (Johansson, 2015, Johansson, 2018). Urge, então, a necessidade de estudar outros tipos de avaliação, mais adequados a determinados contextos organizacionais e de perceber, também, em que medida os comportamentos de liderança poderão ser elementos fundamentais na concretização dos processos avaliativos.

A tendência de ser a chefia a avaliar os subordinados tem vindo a modificar-se ao longo dos últimos anos, uma vez que uma avaliação de desempenho específica designada por avaliação 360° assume algumas vantagens quando comparada com a avaliação tradicional. A avaliação 360° engloba diferentes tipos de avaliação, considerando diferentes avaliadores, sendo possível ter acesso a perspetivas distintas, provenientes de vários ângulos, nomeadamente: do próprio; dos superiores; dos subordinados; dos pares e dos clientes (Deb, 2008; Craig & Hannum, 2006; Ghorpade, 2000; Nowack, 2009; Schullery, Knudstrup, Schullery, & Pfaff, 2009; Smither, London & Reilly, 2005). Na última década este tipo de avaliação tem vindo a revolucionar a prática da gestão de desempenho (Aguinis, 2014), tornando-se popular devido a um descontentamento com a avaliação tradicional e, tendo conta, as vantagens da sua aplicação (Dalessio, 1998). Para além disso, tal como mencionado anteriormente, a visão das lideranças como detentoras do comando e do poder tem vindo a modificar-se, existindo cada vez mais uma maior partilha de poder (Johansson, 2015; Johansson, 2018).

Em termos de investigação sabe-se que já na década de 90 se demonstrava uma preocupação em aplicar novos modelos de avaliação. Os autores Murphy e Cleveland (1991) no seu livro publicado sobre avaliação de desempenho: “Performance Appraisal: An Organizational Perspective” frisaram que apesar dos processos avaliativos em voga constituírem-se como úteis, não tinham em conta os contextos organizacionais em que as avaliações ocorriam, desconsiderando-se, também, uma ligação entre a teoria e a prática (Levy & Williams, 2004).

A um nível prático, a avaliação 360° tem vindo a ser considerada vantajosa, pois não está tão sujeita a erros de cotação como a avaliação de desempenho tradicional, uma vez que tem em conta diferentes perspetivas, considerando-se mais objetiva. Para além disso, o facto de ser aplicada de uma forma anónima e confidencial faz com que seja

percecionada como mais justa do que a avaliação “top-down” (Deb, 2008). No que concerne aos aspetos comunicativos, a avaliação 360° fomenta uma comunicação mais bidirecional, uma vez que possibilita um maior “empowerment” e uma voz mais ativa dos colaboradores, contribuindo para uma maior transparência (Morrell & MCinnes, 2014). Isto porque este tipo de avaliação contribui para uma descentralização do poder das chefias, pois os resultados não se encontram somente dependentes da mesma (Mourão, Miranda & Ramalho, 2015). Nesse sentido, a avaliação 360° tende a ser aplicada em organizações em que existe uma maior partilha de poder e é nestes contextos organizacionais colaborativos que se desenvolve, também, uma comunicação mais horizontal (Mamatoglu, 2008).

De acordo com Berkovich (2014) os líderes assumem mais comportamentos de promoção de diálogo nas estruturas flexíveis do que nas estruturas rígidas. Sabe-se que a liderança transformacional está muito associada a uma preocupação genuína com o bem-estar dos colaboradores, promovendo uma comunicação mais próxima com os mesmos, através da escuta-ativa, de uma maior abertura e de um “feedback” mais constante. Consequentemente, este tipo de liderança irá influenciar positivamente uma comunicação simétrica e bidirecional e a satisfação dos atores organizacionais (Men, 2014), associando-se àquilo que se designa por comunicação de suporte.

Em contextos organizacionais onde existe menos partilha de poder, tende a desenvolver-se um outro tipo de comunicação que se designa por comunicação defensiva. Nestes casos, os atores organizacionais sentem-se intimidados quando comunicam com as suas chefias, tendo receio de serem punidos por alguma razão. Este tipo de comunicação encontra-se associada a um maior controlo e a avaliação, por parte da chefia, considerando-se a mesma como superior aos seus subordinados (Larsen & Folger, 1993) e, contribuindo, a maior parte das vezes, para relações interpessoais mais destrutivas, no seio organizacional (Czech & Forward, 2010).

Considerando os aspetos acima referidos, torna-se possível perceber que a avaliação 360° promove uma maior transparência no seio organizacional (Morrell & MCinnes, 2014). De acordo com Wehmeier (2018) a transparência possibilita uma maior mensurabilidade dos comportamentos

dos atores organizacionais e, conseqüentemente, um clima de comunicação de maior confiança e abertura. Para além disso, sabe-se que existe uma tendência cada vez maior para se considerarem as relações de poder no seio organizacional (*i.e.*, Paradigma Crítico). Isto porque a avaliação 360° é uma forma de descentralização do poder nas organizações e que poderá contribuir para adoção de determinado tipo de atitudes e comportamentos dos colaboradores, como por exemplo, um maior “empowerment” e uma voz mais ativa dos mesmos (Morrell & MCInnes, 2014). Será nesse sentido que iremos procurar perceber se a avaliação 360° será promotora de um clima de comunicação de confiança, abertura e suporte e se esse tipo de comunicação terá conseqüências para algumas atitudes e comportamentos dos colaboradores, mais especificamente, no que respeita aos comportamentos de voz dos colaboradores; comportamentos de silêncio dos colaboradores e cinismo organizacional.

1.2. QUAIS OS PRINCIPAIS OBJETIVOS DESTE ESTUDO?

Tendo como referência o enquadramento e a pertinência do estudo em causa, assim como a literatura da especialidade e o quadro teórico atual, torna-se relevante numa primeira fase desenvolver e definir as duas temáticas principais, nomeadamente: a avaliação de desempenho, mais concretamente, a avaliação de desempenho a 360°, e a comunicação organizacional, mais especificamente a comunicação de chefias. Como tal, procura compreender-se e definir estes dois conceitos, de acordo com a perceção de peritos e através da concretização de entrevistas exploratórias, tendo sido este o objetivo geral dos dois primeiros estudos qualitativos exploratórios. Especificamente pretende-se perceber qual o papel da avaliação 360° no âmbito da comunicação organizacional, através da construção de um modelo teórico de análise.

Numa segunda fase e após a construção do modelo teórico de análise, através das informações provenientes da revisão da literatura e dos resultados das entrevistas aos peritos, pretende-se compreender qual o clima de comunicação existente aquando da aplicação da avaliação 360° e quais as atitudes e/ou comportamentos adotados pelos colaboradores, que advêm desse clima de comunicação. De uma forma específica,

pretende-se compreender qual o tipo de comunicação adotado pelas chefias, aquando da aplicação da avaliação 360° e perceber quais as atitudes e comportamentos (e.g. comportamentos de voz; comportamentos de silêncio e cinismo organizacional) adotados pelos subordinados, no âmbito dessa comunicação. Também se pretende explorar algumas características sócio profissionais (e.g. profissão, tipo de cargo que exerce), percebendo de que forma estas podem ter influência no clima de comunicação e, ainda, compreender de que forma o tipo de Empresa (e.g. Pequena/Média Empresa – PME, Multinacional) pode influenciar o tipo de avaliação de desempenho aplicado e, conseqüentemente, o clima de comunicação. Como tal, realizou-se um estudo quantitativo, tendo sido analisados os resultados provenientes da entrega de questionários (com as escalas referentes a cada uma das atitudes e dos comportamentos em análise) a uma amostra de 704 participantes, inseridos no mercado de trabalho português. Este estudo quantitativo possibilitou a análise do modelo teórico previamente elaborado através dos resultados dos dois estudos qualitativos exploratórios e da revisão teórica.

As questões de investigação que norteiam esta estudo e tidas em consideração ao longo dos 3 estudos concretizados são as seguintes:

- Qual o papel da avaliação 360° na comunicação organizacional e, especificamente, na comunicação das chefias?
- Quais as atitudes e/ou comportamentos assumidos pelos colaboradores aquando da concretização da avaliação 360°?
- Em que medida as atitudes e/ou comportamentos dos colaboradores em avaliação 360° são influenciadas pelo tipo de comunicação adotado pelas chefias.

1.3. QUAL FOI A METODOLOGIA UTILIZADA?

Este trabalho tem uma componente indutiva e dedutiva, tendo-se recorrido a uma metodologia mista (*i.e.*, incluindo a metodologia qualitativa e a metodologia quantitativa). Como tal, a técnica adequada para responder aos dois primeiros estudos qualitativos exploratórios foi a entrevista a peritos, sendo o inquérito por questionário mais adequado para responder aos objetivos do terceiro estudo, de cariz quantitativo.

Para os dois primeiros estudos qualitativos exploratórios, utilizou-se um guião de entrevista semiestruturado previamente testado, sendo o primeiro escrito em língua portuguesa e o segundo em castelhano (traduzido por um nativo da área em estudo), tendo participado 33 “experts” no estudo português e 22 “experts” no estudo espanhol. Para o terceiro estudo, recorreu-se a escalas de avaliação das atitudes e dos comportamentos em análise, sendo as mesmas do tipo “Likert” e de 5 e 7 pontos. Antes da aplicação dos questionários finais realizou-se um pré-teste a uma amostra de 85 pessoas, também elas inseridas no mercado de trabalho português. Na fase de recolha de dados propriamente dita, considerou-se o preenchimento dos questionários via “online” e presencialmente por 704 participantes.

Relativamente à análise dos dados, as entrevistas exploratórias foram analisadas através de uma análise de conteúdo, recorrendo-se a dois “softwares” específicos, nomeadamente, o ATLAS.Ti e o MAXQDA. Por sua vez, no estudo quantitativo, considerando o modelo teórico proposto e as hipóteses de estudo que o suportam, optou-se pelas análises preliminares: Análise de Componentes Principais (ACP) e a Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Finalmente, procedeu-se à especificação do modelo através das análises de mediação realizadas através do “Process”. Também foi possível a criação de perfis ou “clusters” dos participantes através da concretização de uma Análise de Componentes Múltiplas (ACM). Importa referir que todas estas análises de realizaram com o apoio “Software IBM SPSS Statistics 25”.

1.4. QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS CONTRIBUTOS PARA AS CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO?

O tema da avaliação é um tema importante na comunicação organizacional, de acordo com a revisão de literatura feita por Allen, Gotcher e Seibert (2016). Para além disso, verifica-se também que, no âmbito da comunicação organizacional, o estudo da comunicação entre superior e subordinado é comum, pois de acordo com Wert-Gray, Center, Brashers & Meyers (2009) trata-se de um dos 4 domínios clássicos dos estudos em comunicação organizacional. Porém, tem vindo a verificar-se uma

escassez de estudos que relacionem a avaliação 360° com a comunicação organizacional amplificando a necessidade da sua concretização. Assim, existem algumas lacunas teóricas e metodológicas a este nível que iremos tentar, de certa forma ultrapassar, avançando relativamente à literatura de especialidade já existente e contribuindo, assim, para uma maior maturidade científica a este nível.

Num domínio teórico, pretende-se o desenvolvimento concetual das duas temáticas principais, nomeadamente, da avaliação 360° e da comunicação organizacional, bem como estabelecer uma relação entre as mesmas. Para isso, as entrevistas aos peritos tornam-se fundamentais, uma vez que os mesmos têm um conhecimento alargado sobre os temas, podendo ainda referenciar as suas próprias investigações. O facto deste estudo realizar-se em dois contextos distintos também possibilita uma maior abrangência de perspectivas e uma maior riqueza concetual, permitindo uma comparação entre a forma como a avaliação 360° e a comunicação organizacional são percebidas em Portugal e em Espanha, evidenciando-se eventuais diferenças culturais. Neste caso, a investigação no âmbito da comunicação organizacional irá manter a linha do que tem vindo a ser defendido por Jablin e Putnam (2001), considerando-se um estudo multidisciplinar.

Para além do desenvolvimento teórico das duas temáticas principais também se pretende desenvolver os conceitos relacionados com os comportamentos de voz; os comportamentos de silêncio e o cinismo organizacional, compreendendo-se igualmente quais poderão ser os antecedentes deste tipo de atitudes e de comportamentos, no seio organizacional.

Em termos práticos, é importante perceber qual será o impacto do tipo de avaliação e do tipo de comunicação em estudo, para as organizações. Por um lado, a aplicação da avaliação 360° é, ainda, escassa na maioria das empresas, sendo que muitas delas a aplicam de forma errónea. Por outro lado, muitas organizações não têm ainda departamentos de comunicação, sendo estes muitas vezes substituídos pelos departamentos de gestão de recursos humanos. Como tal, esta investigação promove o desenvolvimento desse tipo de avaliações e a criação desses departamentos, bem como de programas de formação que possibilitem o desenvolvimento de conhecimentos e de competências aos atores organizacionais que assumem o papel de avaliadores e/ou de responsáveis de comunicação.

Para além da relevância de perceber o clima de comunicação, nas empresas esta investigação também permite a previsão de determinado tipo de atitudes e de comportamentos dos colaboradores (*i.e.*, através da análise do modelo teórico que foi criado especificamente para o efeito). Portanto, para além do contributo em termos de conhecimento científico, procura-se aliar um trabalho de consultoria que permita dar sugestões e recomendações úteis aos gestores de comunicação, levando as empresas a atuar de forma cada vez mais estratégica. Conclui-se, então, que esta investigação se fundamenta em dois campos teóricos, e que será desse cruzamento que sairá um contributo original para as ciências da comunicação e especificamente para a comunicação organizacional.

PARTE I

COMPONENTE TEÓRICA

2. DEFININDO OS DOIS CONCEITOS PRINCIPAIS...

2.1. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:

A comunicação diz respeito a um dos processos centrais da atividade humana (Almeida, Orgambídez-Ramos, Monteiro & Sousa, 2013; Duck & McMahan, 2012). Sabe-se que os indivíduos passam mais de 70% do seu tempo a comunicar, uma vez que todas as suas ações envolvem comportamentos de comunicação (Almeida *et al.*, 2013). Nesse sentido, o processo comunicativo tende a ser encarado como uma condição “sine qua non” à existência dos indivíduos, na medida em que envolve a formação, o reforço e a modificação das relações interpessoais (Duck & McMahan, 2012). O caso da comunicação organizacional não será muito diferente, pois tal como as outras formas de comunicação, também a comunicação organizacional envolve a criação e interpretação de mensagens (Fisher, 1993). Porém, antes de definir o conceito de comunicação organizacional, urge a necessidade de perceber o que se entende por organização. Alguns autores têm vindo a defender a ideia de que as organizações são sistemas dinâmicos influenciados pelos seus membros internos e externos, que comunicam entre si para atingir os objetivos previamente delineados (Keyton, 2005).

Especificamente, Greenwald (2008) definiu o conceito de organização como: “*um conjunto de indivíduos que trabalham sob um sistema definido de regras, procedimentos e relações, de forma a atingir objetivos e metas identificáveis*” (p. 6). Almeida e colaboradores (2013) vieram acrescentar a ideia de que a organização poderá ser encarada como uma

rede de relações e interações complexas através das quais circulam um conjunto de informações que, geridas e articuladas de determinada forma, poderão contribuir para o sucesso organizacional e para a satisfação dos seus membros.

As organizações são, então, entidades simbólicas através das quais os seus atores criam e utilizam uma linguagem específica. Esta linguagem surge no âmbito de atribuir sentido aos acontecimentos, comportamentos e objetos e poderá estar relacionada com aquilo que se designa por comunicação organizacional (Kunsch, 2006; Gomes, 2000; Marchiori, 2010). Pode verificar-se, então, que a ideia base de Weick de que a comunicação constitui a organização tem vindo a ser defendida até aos dias de hoje (McPhee & Zaug, 2009). Esta ideia está também por trás da conhecida escola de Montreal e do paradigma da CCO (“Communicative Constitution of Organizations”) (Schoeneborn; Blaschke, Cooren, McPhee, Seidl & Taylor, 2014). Nesse sentido, este tipo de comunicação constitui-se como fundamental para explicar e para compreender o funcionamento e gestão de qualquer organização, tornando-se impossível separar ambos os conceitos (Fairhurst & Connaughton, 2014; Mangorrinha, 2012; Ricardo, 2008). Ruão, Salgado, Freitas e Ribeiro (2014) corroboram esta tese, considerando que: *“a comunicação organizacional constitui uma macro área, na medida em que estuda e propõe soluções para todas as dimensões comunicativas das organizações, a partir do reconhecimento do próprio processo de organizar”* (p. 33).

Os paradigmas mencionados no subcapítulo anterior tornam-se úteis para perceber como é que a comunicação organizacional poderá ser enquadrada enquanto disciplina e qual a linha de investigação que os teóricos poderão seguir aquando dos seus estudos sobre comunicação organizacional (Mumby, 2014; Mumby & Ashcraft, 2017). Contudo, torna-se necessário enquadrar este tipo de comunicação enquanto conceito, surgindo a questão: “Como podemos definir a comunicação organizacional?” Para além dos paradigmas mencionados, existem também 5 modelos que poderão ser tidos em conta, uma vez que ilustram a definição deste tipo de comunicação, conseguindo perceber-se, também, a sua evolução. Estes modelos designam-se, respetivamente, por: “The one-way model” (Modelo Unidirecional); “The interaction model”

(Modelo de Interação); “The two-person relationship model” (Modelo de Relação); “The communication-in-context model” (Modelo de Comunicação em Contexto) e “The Strategic model: the organization-environment transaction” (Modelo Estratégico) (Fisher, 1993).

O Modelo Unidirecional baseia-se na retórica de Aristóteles. De acordo com este modelo, o processo de comunicação tem em conta um emissor, uma mensagem e um recetor, sendo a mensagem diretamente enviada do emissor para o recetor. O Modelo de Interação veio introduzir novos conceitos ao modelo anterior, sendo estes: os canais (*i.e.*, forma de enviar a mensagem: oral; escrita); os “Media” (*i.e.*, ferramentas ou veículos de comunicação: cartas, “emails”, telefones, televisão); a codificação (*i.e.*, como o emissor converte as ideias em símbolos que irão compor a mensagem); a descodificação (*i.e.*, forma como o recetor descodifica a mensagem); o ruído (*i.e.*, aquilo que o recetor percebe, mas que não é originalmente enviado pelo emissor) e o “feedback” (*i.e.*, a comunicação de retorno do recetor, as suas reações à mensagem enviada pelo emissor). O Modelo de Relação defende a ideia de que as mensagens terão de ser ajustadas à medida que os interlocutores comunicam, considerando-se um diálogo entre ambos. Por sua vez, o Modelo de Comunicação em Contexto acrescenta que toda e qualquer comunicação ocorre num determinado contexto, devendo ser considerados fatores contextuais como: características do grupo – o grupo a que os interlocutores pertencem; a estrutura e cultura relacionadas com as práticas de supervisão, os sistemas de informação, as políticas, as regras, os valores e as características das tarefas. Finalmente, o Modelo Estratégico tem em conta a formação da estratégia da organização, considerando a missão e identidade desta última, mas também os “stakeholders” externos, tais como, os clientes e os fornecedores (Fisher, 1993).

Face aos aspetos anteriormente mencionados, consegue perceber-se que poderá existir uma necessidade de integrar um pouco de cada modelo nos estudos sobre comunicação organizacional. Como tal, na presente investigação iremos centrar-nos em cada um deles. Isto porque teremos em conta a questão relacionada com o “feedback” (avaliação 360°), com as relações que se estabelecem entre chefias e subordinados e, também, com os contextos em que a avaliação 360° é aplicada, mais especificamente questões relacionadas com a cultura organizacional.

Depois de perceber-se a evolução da comunicação organizacional enquanto disciplina e conceito, surge a necessidade de compreender como é que esta pode ser definida em termos genéricos e em termos específicos.

A comunicação organizacional surge como uma forma de garantir que os colaboradores têm conhecimento dos contextos nos quais se encontram inseridos, seguindo todos a mesma direção (Kunsch, 2006; Gomes, 2000; Marchiori, 2010; Quirke, 2008). Especificamente, a comunicação organizacional tem vindo a ser entendida como uma forma de disseminação de informação que possibilita a coordenação e conclusão de tarefas, a tomada de decisões e uma possível resolução de eventuais conflitos (Ayub, Manaf & Hamzah, 2014; Ricardo, 2008). Nesse âmbito, torna-se essencial que os membros consigam interpretar as funções de forma correta, desde as mais simples (e.g. ordens de serviço) às mais complexas (e.g. aspetos relacionados com as relações públicas) (Ricardo, 2008).

Quando nos referimos à comunicação organizacional temos de considerar que esta envolve todos os membros da organização, quer os internos, quer os externos (*i.e.*, clientes, fornecedores, líderes, colaboradores (Keyton, 2005). Assim, deverá considerar-se não somente uma comunicação interna, como também uma forma de comunicação externa (Smith & Mounter, 2008). Seguindo esta linha de pensamento, Miller (2012) definiu a comunicação organizacional como: *“algo que inclui características críticas – nomeadamente, a existência de uma coletividade social, organizacional e individual de objetivos, uma atividade coordenada, uma estrutura organizacional e a incorporação da organização com o ambiente de outras organizações”* (p.11). Ricardo (2008) corrobora esta tese admitindo que a comunicação organizacional envolve um processo através do qual os membros de uma organização têm em conta informação pertinente sobre ela própria, fazendo com que a mesma circule interna e externamente.

A comunicação interna inclui um conjunto de processos comunicativos que permitem informar o público interno, possibilitando uma relação e uma interação entre os diferentes atores organizacionais, e o conseqüente desenvolvimento de uma entidade organizacional (Almeida, 2003; Smidts, Riel & Pruyn, 2000). Por sua vez, a comunicação externa

diz respeito a uma partilha de conhecimentos com os “stakeholders” exteriores à organização (e.g. clientes) sobre a organização “per si”, os seus valores, a sua identidade, com o objetivo último da aquisição de benefícios dos seus produtos e serviços (Proctor & Doukakis, 2003) e, consequentemente, da comunicação do sucesso organizacional. Estas duas formas de comunicação, englobadas no seio da comunicação organizacional, poderão ser interpretadas como interdependentes, na medida em que uma comunicação interna ineficaz poderá colocar em causa a reputação da organização (Smidts, Riel & Pruyn, 2000).

A comunicação interna poderá apresentar diferentes formas, sendo elas: uma comunicação descendente; uma comunicação ascendente e uma comunicação lateral ou horizontal. A comunicação descendente diz respeito à comunicação que flui do topo para a base. Este tipo de comunicação pode incluir as instruções; informações sobre regras e tarefas, regulamentos e políticas organizacionais; as avaliações de desempenho (quando tradicionais/ “top-down”); a transmissão de objetivos e da cultura organizacional. Nesse sentido, a comunicação descendente terá como suportes: manuais de acolhimento a novos colaboradores, folhetos informativos, meios audiovisuais (e.g. vídeos, filmes, imagens), jornal ou boletim de empresa, reuniões com trabalhadores (Almeida *et al.*, 2013).

A comunicação ascendente envolve a comunicação que se verifica da base para o topo. Neste caso, são transmitidas informações sobre as áreas da organização, permitindo ao topo uma compreensão das mensagens transmitidas e do desempenho global ou setorial da organização. Os suportes da comunicação ascendente podem ser: memorandos escritos; conversas informais com o supervisor direto, inquéritos ou entrevistas a colaboradores, comunicar diretamente com o escalão superior sem passar pelo supervisor direto, caixa de sugestões, reuniões de auscultação para melhoria de condições de trabalho e de segurança, técnicas participativas como a gestão participativa por objetivos (Almeida *et al.*, 2013).

Finalmente, a comunicação lateral ou horizontal será aquela que ocorre ao mesmo nível e que permite um aperfeiçoamento da coordenação de atividades interdependentes. Neste caso, tem-se em consideração o fluxo de trabalho, sendo que os colaboradores comunicam com os indivíduos que lhes são mais próximos. Relativamente aos suportes, considera-se, por exemplo, reuniões do mesmo departamento ou setor

ou interdepartamentais; relações informais ao mesmo nível (Almeida *et al.*, 2013).

Na presente investigação irão ter-se em conta todos os tipos de comunicação acima referidos. Ou seja, a comunicação descendente, a comunicação ascendente e a comunicação lateral ou horizontal. Isto porque a avaliação 360° considera o envolvimento de um círculo de atores organizacionais, incluindo as chefias diretas; os subordinados e os colegas. Nesse sentido, para que a avaliação 360° se concretize será necessário que todos estes membros comuniquem entre si, considerando-se então, uma comunicação descendente para quando a chefia avalia os seus subordinados; uma comunicação ascendente para quando os subordinados avaliam as chefias e uma comunicação lateral/horizontal para quando os colegas se avaliam entre si. De forma a compreender melhor esta questão, surge a necessidade de definir o conceito de avaliação 360°, referindo-se, também, a sua pertinência. Esta concetualização será apresentada no subcapítulo seguinte.

2.2. A AVALIAÇÃO 360°:

A avaliação 360°, também conhecida como metodologia multiavaliadores ou multiperspetivas (Hensel, Meijers, Leeden & Kessels, 2010; Sikes, Jestes, LeClair-Smith & Yates, 2015) ou ainda como “feedback” multiponto ou círculo completo (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cardoso & Marques, 2008; Sikes *et al.*, 2015) diferencia-se da avaliação “top-down”, uma vez que tem em conta a perspetiva de diferentes membros da organização. Neste caso, não será somente a chefia a avaliar os subordinados, sendo que estes últimos também assumirão um papel ativo neste processo. O círculo de membros organizacionais envolvidos na avaliação 360° parece variar entre os autores da especialidade. Porém, existe um consenso em incluir: o próprio colaborador (*i.e.*, auto-avaliação); os pares (*i.e.*, os colegas) e o(s) supervisor(es)/chefia(s) (e.g. Craig & Hannum, 2006; Nowack, 2009; Schullery *et al.*, 2009; Smither, London & Reilly, 2005) (Figura 2).

O termo “avaliação 360°” ou equivalente começou a ser cientificamente documentado há cerca de 25 anos, tendo sido a sua publicação

mais visível a de Edwards & Ewen (1996) com o título: “360-degree feedback: the powerful new model for employee assessment and performance improvement in 1996” (Bracken & Church, 2013). Porém, a história deste tipo de “feedback” começa na 2.^a Guerra Mundial quando os militares alemães procederam à junção de informação proveniente de múltiplas fontes para concretizarem a avaliação de desempenho (Fleener & Prince, 1997). A partir dessa altura, o conceito de “feedback 360°” ganhou visibilidade, tornando-se mais fácil de implementar devido ao acesso facilitado no que respeita ao “online” (Sikes *et al.*, 2015).

Este tipo de avaliação tem vindo a ser utilizada para diversos objetivos, que podem ou não coocorrer, tais como: medida de satisfação dos clientes; método de gestão do desenvolvimento dos atores organizacionais; sistema de gestão e de avaliação de desempenho (Bracken, Timmreck, & Church, 2000; Caetano, 2008). Contudo, nos últimos 20 anos tem vindo a desenvolver-se, essencialmente, como ferramenta de avaliação de desempenho. Sabe-se que atualmente, um grande número de organizações já utiliza a avaliação 360° como parte dos seus sistemas de avaliação, sendo esta importante para tomar decisões relacionadas com: o planeamento das tarefas, a seleção de colaboradores, o desenvolvimento dos membros organizacionais (Bracken & Church, 2013). Um estudo de “benchmarking” realizado em 2013, com mais de 200 organizações Norte Americanas (3D Group, 2013) veio provar que dessas 200 organizações, 47% das mesmas já utilizava a avaliação 360° para a gestão de desempenho. Ou seja, mais 15% do que no ano de 2009 (citado em Bracken & Church, 2013). Esta questão tem vindo a ser tida em consideração, no sentido em que a avaliação 360° deixa de ter apenas um propósito de desenvolvimento, passando a ser responsável por tomadas de decisão mais relevantes no seio organizacional (Bracken & Church, 2013).

Em termos da sua aplicação, a avaliação 360° envolve um conjunto de questões que deverão ser consideradas. Em primeiro lugar, deverá recorrer-se à escolha do instrumento a utilizar. Neste caso, o instrumento terá de avaliar comportamentos e não características de personalidade dos avaliados. Existem duas formas distintas de avaliar esses comportamentos. Por um lado, poderá adotar-se uma abordagem qualitativa (*i.e.*, avaliações realizadas em formato de texto). Por outro lado,

poderá proceder-se à realização de avaliações quantitativas (*i.e.*, avaliações realizadas através da indicação de um determinado valor numérico) (Atwater & Brett, 2006; Carson, 2006; Espinilla, Andrés, Martínez & Martínez, 2011; Richardson, 2010). Após proceder-se à escolha do instrumento de avaliação, torna-se necessária a seleção dos avaliadores. É usual proceder-se à seleção de 3 a 5 pares do avaliado (*i.e.*, colegas do avaliado) e 3 a 5 das suas chefias diretas. A escolha dos pares tende a ser concretizada pelos avaliados, mas a seleção das chefias diretas tende a ser previamente concretizada por outros atores organizacionais. Normalmente são 10 envolvidos, na totalidade. Após a seleção do instrumento e dos avaliadores, urge a necessidade de facultar formação àqueles que irão dar e receber o “feedback”, no sentido de torná-lo mais construtivo e de assegurar a confidencialidade e o anonimato do processo.

Finalmente, procede-se à análise e interpretação dos dados. Nesta fase, recorre-se a um facilitador, também designado por mentor e/ou “coach”. Assim, avaliados e facilitadores participam em sessões de “follow-up” (*i.e.*, discutem possíveis formas de melhoria de desempenho) através das quais se torna possível a criação de planos de desenvolvimento, para melhores desempenhos futuros (Atwater & Brett, 2006; Carson, 2006; Letchfield & Bourn, 2011; Richardson, 2010). Para que seja verificada uma evolução dos indivíduos avaliados, a avaliação 360° deverá ser, novamente, aplicada 6 a 12 meses após a sua última aplicação (Richardson, 2010). Importa referir ainda que, o processo de avaliação decorre, normalmente, através do recurso a um suporte informático, uma vez que o preenchimento dos questionários de avaliação procede-se através da “Internet” e a análise também tende a ser concretizada através da utilização de computadores (Espinilla *et al.*, 2011; Letchfield & Bourn, 2011). Apesar de ter sido mencionado o número de sujeitos envolvidos na avaliação 360°, este não é consensual em termos de literatura, até porque depende do contexto organizacional em que este tipo de avaliação é aplicado e dos propósitos da avaliação. Sabe-se que para uma fiabilidade aceitável do processo e, para fins de desenvolvimento dos colaboradores, o número de envolvidos deverá ser de 10. Porém, a maioria das empresas promove o envolvimento de, apenas, 3 indivíduos neste tipo de avaliação. Isto porque consideram que este número será suficiente

quando se tratam de fins administrativos, desconsiderando o desenvolvimento dos colaboradores em termos de desempenho “per si” (Hensel *et al.*, 2010).

Enquanto sistema de gestão e de avaliação de desempenho, alguns autores propõem a presença de determinados fatores, para que a avaliação 360° possa ser considerada uma intervenção bem-sucedida, sendo estes: conteúdos relevantes, pela utilização de instrumentos e de escalas claros, personalizados e credíveis; dados credíveis, pela condição anterior e por um número suficiente de avaliadores, devidamente formados, e com oportunidade de observarem os avaliados; contabilidade e mensurabilidade; consenso na participação de todos os envolvidos (Bracken, Timmreck, Fleenor, & Summers, 2001; Bracken & Rose, 2011); anonimato e confidencialidade; acesso a “follow ups” por parte dos envolvidos; desenvolvimento de planos de ação e regularidade na aplicação da metodologia (Bracken *et al.*, 2001). A importância da formação dos indivíduos envolvidos na avaliação 360° tem sido fortemente realçada por diversos autores, pois permite aos avaliadores tornarem-se melhores observadores e repórteres (Bracken & Rose, 2011; Kline & Sulsky, 2009), conhecerem quais os comportamentos a adotar (Seifert, McDonald & Yukl, 2003) e perceberem quais os aspetos necessários à motivação dos colaboradores no que concerne à operacionalização de mudanças (Craig & Hannum, 2006). De referir que o investimento na formação dos avaliadores aumenta a aceitação e a confiança na avaliação, por parte dos avaliados (Becton & Schraeder, 2004). Para além disso, evita eventuais erros e distorções das avaliações (McCarthy & Garavan, 2001) e, conseqüentemente, incrementa a qualidade e a eficácia da avaliação 360° (Gagnon, 2000; Seifert, McDonald & Yukl, 2003).

Tendo em conta os aspetos mencionados anteriormente, poderá considerar-se que a avaliação 360° será vantajosa quando comparada com a avaliação de desempenho tradicional/ “top-down”. Porém, apenas se consideraram questões relacionadas com a operacionalização do método. Importa referir em que medida é que a avaliação 360° poderá ser vantajosa em termos dos processos comunicativos no seio organizacional.

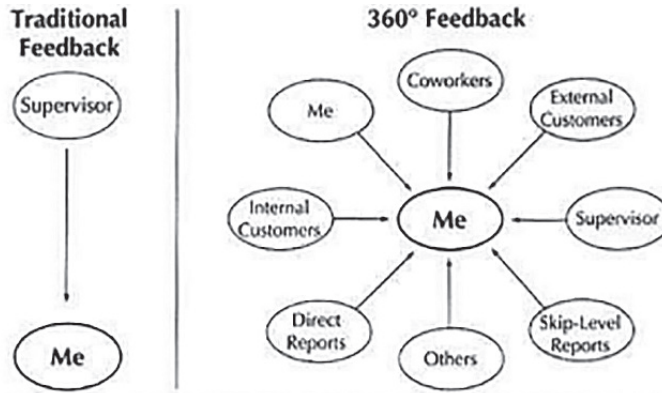


Figura 1: Distinção entre avaliação de desempenho tradicional e avaliação 360° (adaptado de Edwards & Ewen, 1996, p. 8)

2.3. QUAL A RELEVÂNCIA DESTES CONCEITOS PARA O CLIMA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL?

Contrariamente ao que as correntes tradicionais defendiam, a comunicação organizacional pode envolver processos de interação, tal como verificámos num dos subcapítulos anteriores. Estes processos permitem a transmissão de ideias em vários sentidos, nomeadamente, num sentido descendente, num sentido ascendente e num sentido lateral, sendo que o emissor e o recetor da mensagem passam a assumir idêntica relevância no seio organizacional (Almeida, 2003). Nesse sentido, a comunicação organizacional pode atuar ao nível de todos os atores organizacionais (e.g. colaboradores transmitem informações aos clientes; “managers” fornecem instruções aos seus supervisores) (Conrad & Poole, 2012). Portanto, para além de uma comunicação vertical (*i.e.*, entre chefias e subordinados) também tem vindo a ser desenvolvida uma comunicação horizontal (*i.e.*, entre os diversos atores organizacionais). Porém, a comunicação horizontal tende a ser mais aplicada em contextos organizacionais em que se verifique uma maior partilha de poder entre os profissionais (Mamatoglu, 2008). Isto porque a estrutura da organização assume um papel muito relevante para perceber-se o tipo de comunicação adotado nas organizações. Para além da estrutura, também a cultura organizacional possibilita uma maior compreensão da comunicação que se estabelece entre os membros. Sabe-se

que diferentes culturas envolvem diferentes assunções e conhecimentos, contribuindo, também, para a aquisição de diferentes significados das mensagens recebidas (Duck & McMahan, 2012). Nesse âmbito, num processo comunicativo, os indivíduos poderão utilizar um sistema de sinais (verbais e/ou não verbais) que se constituem como universais (e.g. emoções que exprimem choro ou sorriso) ou poderão ser variáveis de cultura para cultura (e.g. forma de cumprimentar) (Almeida *et al.*, 2013).

Sabe-se que em organizações cujas culturas tendem a constituir-se como mais colaborativas e onde se verifica uma maior partilha de poder, tende a desenvolver-se um tipo de comunicação específico que se designa por comunicação de suporte. De uma forma genérica, a comunicação de suporte tende a ser clara, precisa, aberta e partilhada (Czech & Forward, 2010). Especificamente, a comunicação de suporte tem um conjunto de características que a definem, sendo elas: descrição (*i.e.*, a comunicação do supervisor é clara, descreve as situações de forma justa e apresenta as suas perceções sem implicar a necessidade de mudança); a orientação dos problemas (*i.e.*, o supervisor define os problemas ao invés de dar soluções, está aberto à discussão e não insiste no acordo dos subordinados); espontaneidade (*i.e.*, a comunicação é livre e honesta); empatia (*i.e.*, o supervisor percebe e escuta os subordinados e respeita os seus sentimentos e valores); igualdade (*i.e.*, a chefia não tenta que os subordinados se sintam inferiores, não utiliza o “status” para controlar as situações e respeita a posição dos outros) (Larsen & Folger, 1993). Percebe-se, que no caso da comunicação de suporte, as opiniões são facilmente aceites pelos demais, tornando-se eficaz para as relações interpessoais que se estabelecem entre os atores organizacionais (Czech & Forward, 2010; Larsen & Folger, 1993).

Em contextos organizacionais hierarquicamente marcados, as chefias tendem a desenvolver um outro tipo de comunicação que se designa por comunicação defensiva. Nestes casos, os atores organizacionais sentem-se intimidados quando comunicam com os seus superiores, tendo receio de serem punidos por alguma razão. Especificamente, a comunicação defensiva tem um conjunto de características que a definem, sendo elas: a avaliação (*i.e.*, o supervisor é crítico e faz julgamentos, não aceitando as explicações dos subordinados); controlo (*i.e.*, a chefia age de forma controladora); estratégia (*i.e.*, o supervisor manipula os subordinados e interpreta mal ou distorce o que eles dizem); neutralidade (*i.e.*, o superior

fornece pouco suporte aos subordinados e sente-se indiferente relativamente a conflitos e problemas que os mesmos possam ter); sensação de superioridade (*i.e.*, a chefia lembra os subordinados de que é ela quem manda, fazendo com que os mesmos se sintam desadequados nas suas ações); sensação de certeza (*i.e.*, o supervisor é dogmático e não está disposto a admitir erros) (Larsen & Folger, 1993). Consegue perceber-se, então, que a comunicação defensiva contribui, a maior parte das vezes, para relações interpessoais mais destrutivas, no seio organizacional. Para além disso, as chefias que adotam a comunicação de suporte são percebidas como mais competentes do que as chefias que recorrem a uma comunicação defensiva, sendo que tal se reflete numa melhoria de relação com os seus subordinados (Czech & Forward, 2010).

Ao nível da literatura, tem-se verificado um incremento do interesse em estudar questões relacionadas com a comunicação que se estabelece entre chefias e subordinados, principalmente devido ao cumprimento de objetivos organizacionais que a mesma poderá permitir (Steele & Plenty, 2015). Para além disso, a partir do século XXI a visão das lideranças como detentoras do comando e do poder tem vindo a modificar-se; sendo essa noção substituída pelos conceitos de “coach”, mentor e facilitador (Johansson, 2015; Johansson, 2018). Por esse mesmo motivo, as mais recentes empresas têm vindo a procurar uma democracia organizacional em que se verifique um envolvimento de todos os membros na tomada de decisão (Cunha & Rego, 2005). Essa democracia organizacional poderá estar relacionada com a avaliação 360°, por um lado e com a comunicação de suporte das chefias, por outro. Isto porque, face aos aspetos acima mencionados, consegue perceber-se que a avaliação 360° tende a ser aplicada em contextos em que existe uma maior partilha de poder entre os seus membros. Para além disso, também a comunicação de suporte das chefias é adotada em contextos organizacionais menos marcados hierarquicamente.

Apesar do interesse crescente em estudar estas temáticas, as investigações que relacionam a avaliação 360° diretamente com a comunicação organizacional e, especificamente, com a comunicação de chefias são ainda escassas. Sabe-se, porém, que a avaliação 360° poderá ser facilitadora da comunicação organizacional, permitindo uma maior proximidade e confiança entre os colaboradores, uma vez que as percepções de poder tendem a modificar-se (*i.e.*, poder mais distribuído entre os atores

organizacionais) (Mamatoglu, 2008). Nesse sentido, as organizações com uma maior partilha de poder recorrem mais frequentemente a uma comunicação horizontal do que a uma comunicação vertical, sendo que a comunicação horizontal é característica da avaliação 360°. Esta comunicação horizontal poderá desenvolver aquilo que se designa por comunicação de suporte, característica de contextos organizacionais colaborativos (Mamatoglu, 2008). Berkovich (2014) acrescenta que numa organização poderá considerar-se uma estrutura mais rígida (*i.e.*, centralizada e formal) ou uma estrutura flexível (*i.e.*, mais descentralizada). Contudo, os líderes assumem mais comportamentos de promoção de diálogo nas estruturas flexíveis do que nas estruturas rígidas. Sabe-se, também, que a avaliação 360° é diferente de outras formas de avaliação por ter em conta a avaliação de chefias. Nesse sentido, torna-se possível perceber as reações dos líderes a este método avaliativo (Atwater & Brett, 2006), bem como perceber qual o seu estilo de liderança e, conseqüentemente, o tipo de comunicação adotado pelos mesmos (Eckert, Ekelund, Gentry & Dawson, 2010). Finalmente, alguns estudos apontam para a ideia de que a aplicação da avaliação 360° poderá ter efeitos positivos na comunicação que se estabelece entre os membros da organização (Rai & Singh, 2013).

Face aos aspetos acima referidos, surge a necessidade de perceber se a aplicação da avaliação 360° poderá promover ou não uma comunicação de suporte por parte das chefias. Este trata-se de um dos objetivos do estudo de investigação, frisado na descrição dos objetivos. Para além da comunicação adotada pelas chefias, surge, também, a necessidade de perceber quais poderão ser as conseqüências da aplicação da avaliação 360° para as atitudes e os comportamentos dos colaboradores. No estudo de investigação que se propõe concretizar, irá considerar-se quer o efeito direto da aplicação da avaliação 360°, quer o possível efeito mediador da comunicação adotada pelas chefias (*i.e.*, comunicação de suporte/comunicação defensiva). Estas questões serão abordadas de forma mais aprofundada no subcapítulo seguinte, sendo que surge a primeira hipótese de trabalho:

H1: A aplicação da avaliação 360° encontra-se positivamente relacionada com um clima de comunicação de confiança, abertura e suporte.

A avaliação 360° tem vindo a apresentar-se como vantajosa no que

respeita a algumas atitudes e comportamentos dos colaboradores. Sabe-se que o facto deste tipo de avaliação permitir uma dissolução de barreiras hierárquicas, poderá contribuir para um aumento de confiança neste método avaliativo, possibilitando uma maior aceitação por parte dos membros (Brutus & Brassard, 2005). Por sua vez, este aumento de confiança poderá estar positivamente correlacionado com a satisfação dos colaboradores e negativamente correlacionado com o cinismo organizacional (Chiaburu, Peng, Oh, Banks & Lomeli, 2013). Assim, pode tornar-se responsável por um maior empenhamento e, conseqüentemente por melhores desempenhos individuais e grupais (Carson, 2006). Embora a maioria dos estudos tenha preconizado uma ligação direta entre a avaliação e as atitudes, sabe-se que há variáveis que medeiam ou moderam esta relação e que têm um papel fundamental na explicação dos fenómenos em estudo. Ou seja, em que medida é que a avaliação 360° poderá promover um determinado tipo de comunicação que, conseqüentemente, tenha determinado tipo de efeitos nas atitudes e/ou comportamentos dos membros da organização?

Num estudo realizado por Rai e Singh (2013), em 4 organizações sediadas na Índia e com uma amostra de 198 colaboradores, verificou-se que a comunicação que se estabelece entre os atores organizacionais poderá ter um efeito mediador entre a avaliação 360° e o desempenho dos mesmos. Assim, a avaliação 360° promove comunicações mais eficazes, verificando-se posteriormente melhores desempenhos dos colaboradores. Este estudo centra-se na comunicação entre os vários atores organizacionais. Contudo, o que se pretende neste trabalho será refletir não somente sobre a comunicação entre os colaboradores, como também sobre a comunicação adotada pelas chefias. Isto porque um aspeto muito importante para reter os colaboradores numa organização tem a ver com a comunicação das chefias, sendo esta uma forma estratégica utilizada para se obterem melhores resultados organizacionais (e.g. maior satisfação; melhores desempenhos) (Mayfield & Mayfield, 2011).

De uma forma genérica, a comunicação de suporte das chefias promove uma maior satisfação dos colaboradores, um maior compromisso organizacional e melhores desempenhos, uma vez que os membros organizacionais sentem-se mais envolvidos, quando têm conhecimento do contributo que dão à organização (Czech & Forward, 2010). Por sua

vez, a comunicação defensiva não envolve a abertura de diálogo, sendo que os colaboradores trabalham muito de forma autônoma, por si próprios e para si próprios. Nesse âmbito, verifica-se uma redução do trabalho em equipa, sendo que poderão surgir mais conflitos, maiores níveis de “turnover” e de absentismo e uma redução da satisfação dos colaboradores e da sua eficácia (Larsen & Folger, 1993). Especificamente, as chefias que adotam a comunicação de suporte são percebidas como mais competentes do que as chefias que recorrem a uma comunicação defensiva, sendo que tal se reflete numa melhoria de relação com os seus subordinados (Czech & Forward, 2010). No caso da comunicação defensiva, verifica-se um menor respeito pelo supervisor e relações interpessoais mais destrutivas, uma vez que o colaborador não se sente como parte integrante da organização, devido à existência de um maior nível de secretismo (Larsen & Folger, 1993). Alguns estudos acrescentam que uma comunicação mais agressiva por parte dos superiores poderá estar negativamente relacionada com o “commitment”, com a satisfação com o trabalho e com a satisfação com a própria comunicação que se estabelece (Madlock & Kennedy-Lightsey, 2010).

Apesar de na presente investigação serem considerados especificamente os conceitos de “clima de comunicação de confiança, abertura e suporte”, têm vindo a surgir designações na literatura que poderão entrosar-se com estes conceitos e que, por isso, também deverão ser consideradas quando discutidos os aspetos relacionados com a comunicação de chefias. A ideia de liderança comunicativa surgiu na Suécia, há cerca de uma década, sendo utilizada quer em organizações privadas, quer em organizações públicas. Este tipo de liderança, tal como a comunicação de suporte, relaciona-se com o diálogo e o envolvimento de todos os atores organizacionais nas tomadas de decisão (Johansson, 2015). Nesse sentido, quando as chefias adotam uma liderança comunicativa, os colaboradores assumem uma voz mais ativa, tendo um maior envolvimento e, consequentemente, um maior “empowerment” na organização e um maior “engagement”. Este “empowerment” e “engagement” têm consequências positivas para a “performance” organizacional (Johansson, 2015).

Um outro conceito que tem vindo a ser utilizado em alguns estudos e que também deverá ser considerado por ser idêntico à comunicação de suporte diz respeito ao conceito de liderança autêntica. Neste caso, são

líderes que atuam de acordo com aquilo em que acreditam (Yukl, 2006, citado em Men & Stacks, 2014). Men & Stacks (2014) realizaram uma investigação com uma amostra de 402 colaboradores de diferentes posições, que trabalhavam em médias e grandes empresas americanas. De acordo com este estudo, a liderança autêntica promove comunicações simétricas e transparentes, porque os líderes partilham informação de forma aberta e tendem a ser mais equilibrados e justos nos processos de troca de informações e de tomada de decisão. Como consequência disso, os colaboradores estabelecem uma relação de maior qualidade com a organização, desenvolvendo, também, maiores níveis de “engagement” e de “commitment” (*i.e.*, compromisso com a organização) (Men & Stacks, 2014). Os autores Mayfield e Mayfield (2011) acrescentam, ainda, que existe uma relação positiva e significativa entre a linguagem motivadora da liderança e a intenção de permanecer na organização, verificando-se um decréscimo nas intenções de saída dos colaboradores.

Depois de discutidos os conceitos de comunicação de suporte e equivalentes, importa perceber, também, em que medida é que os conceitos referentes à comunicação defensiva têm consequências para as atitudes e/ou comportamentos dos membros da organização. Tepper, Moss, Lockart e Carr (2007) defendem a ideia de que uma supervisão abusiva poderá provocar “stress” nos colaboradores, fazendo com que os mesmos não mantenham uma comunicação tão direta com os seus superiores. Segundo os mesmos autores, verificam-se maiores situações de “stress” na presença de uma supervisão abusiva do que na sua ausência. Este tipo de supervisão poderá ser, também, responsável por situações de retaliação, que se tornam prejudiciais para as relações interpessoais que se estabelecem entre os superiores e os seus subordinados. Para além disso, quando os subordinados não concordam com os seus superiores poderá gerar-se aquilo que se designa tecnicamente por “Hierarchical Mum Effect”, que pode dar azo ao silêncio ou equívoco, constituindo-se como uma barreira para a aprendizagem e para a adaptação. Sabe-se que este tipo de efeito ocorre, essencialmente, quando existe uma perceção de maior distância entre superior e subordinado. Porém, este silêncio poderá ser atenuado quando aplicado um tipo de “feedback” que seja anónimo e confidencial (Bisel, Messersmith & Kelley, 2012). Será nesse

sentido que surge a necessidade de perceber qual o papel que a avaliação 360° tem na comunicação organizacional e especificamente na comunicação das chefias. Isto porque, tal como mencionado anteriormente, a avaliação 360° promove uma comunicação mais horizontal, pois envolve o círculo de atores organizacionais, incluindo o supervisor; os subordinados e os colegas e é, tendencialmente, aplicada em culturas organizacionais de maior partilha de poder, contemplando um processo anónimo e confidencial.

Conclui-se, então, que uma comunicação mais eficaz no seio organizacional poderá passar por uma maior partilha de opiniões e, por isso, por uma voz mais ativa de todos os colaboradores. Quando as opiniões dos membros da organização não são tidas em conta poderão surgir situações de diminuição da motivação e, conseqüentemente, da saída da organização. Contrariamente, em organizações onde existe uma voz mais ativa dos seus membros, verifica-se uma crescente confiança, “engagement”, “commitment” e satisfação. Nestes casos, o papel das lideranças torna-se extremamente relevante, sendo elas as responsáveis por encorajar uma maior partilha de opiniões e uma maior participação dos subordinados nas tomadas de decisão (Constantin & Baias, 2014). É por esse motivo que o estudo em causa visa estudar o papel da comunicação das chefias nos comportamentos e/ou atitudes dos colaboradores, aliando essa comunicação à avaliação 360°.

3. CONCEITOS LIMÍTROFES CONSIDERADOS NESTE ESTUDO

3.1. OS COMPORTAMENTOS DE VOZ DOS COLABORADORES

O interesse pelo estudo dos comportamentos de voz como comportamentos de comunicação tem crescido na última década (Mowbray, Wilkinson & Herman, 2015). Porém, pode considerar-se que os trabalhos de investigação nesta área começaram a partir dos anos 80. A noção de comportamento de voz surgiu com Hirschman (1970), que verificou que quando os colaboradores não estavam satisfeitos com as condições de trabalho, tendiam a sair da organização ou a permanecer, mas revelando as suas preocupações (Hirschman, 1970; Morrisson, 2014).

Foi só a partir dos anos 90 que os comportamentos de voz começaram a ser encarados não somente como a pouca satisfação com o trabalho, como também, como uma forma de comportamento extra-papel, revelando ideias, informações e opiniões para melhorar, de forma construtiva, o seu trabalho e o trabalho nas organizações (Detert, Burris, Harrison & Martin, 2013; Van Dyne, Cummings & McLean, 1995; Van Dyne & LePine, 1998; Van Dyne, Ang & Botero, 2003). Tratam-se de comportamentos extra-papel, porque para além de não estarem previamente descritos na “job description”; não são reconhecidos por sistemas de recompensas formais e não têm uma fonte de consequências punitivas quando não são cumpridos, como acontece no caso dos comportamentos intra-papel. A maior parte das vezes os supervisores valorizam os comportamentos extra-papel, porque nem sempre os ambientes organizacionais mais dinâmicos conseguem antecipar ou especificar todos os desejos dos comportamentos dos colaboradores (Van Dyne & LePine, 1998).

Os comportamentos de voz poderão ser, então, encarados como comportamentos de cidadania organizacional, motivados por um desejo construtivo de mudar algo na organização, sendo através destes que os colaboradores verbalizam as suas preocupações e sugestões de melhoria e que as organizações poderão ter melhores desempenhos (Benavides, Pérez-Latre, Sánchez-Tabernero & Bosch, 2019; Carnevale, Huang, Crede, Harms & Uhl-Bien, 2017; Detert *et al.*, 2013; Morrison, 2014; Van Dyne & LePine, 1998).

Aquando do estudo dos comportamentos de voz, torna-se relevante considerar que estes podem variar consoante o recetor da mensagem em causa, podendo considerar-se diferentes “stakeholders”. Assim, os atores organizacionais poderão ter comportamentos de voz com os supervisores, com os colegas, com pessoas externas à organização (Morrison, 2014), quando direcionados para os pares designam-se por “speaking out” e quando direcionados para os superiores hierárquicos representam-se por “speaking up”.

Tem vindo a verificar-se mais comportamentos de voz direcionados para os pares, uma vez que os colaboradores se sentem mais à vontade para partilhar os seus pensamentos e ideias com os seus colegas do que com os seus superiores (Liu, Zhu & Yang, 2010). Porém, os autores da especialidade têm-se focado, essencialmente, nos comportamentos de voz ascendente e são estes que, também, vão ser tidos em conta na presente investigação, uma vez que irão considerar-se as questões hierárquicas e, conseqüentemente, os comportamentos de voz para com os superiores. Isto porque o comportamento dos supervisores e dos líderes tem vindo a ser encarado como um influenciador crítico dos comportamentos de voz, no sentido em que são eles que podem oferecer as condições necessárias para que os comportamentos de voz se verifiquem (Carnevale *et al.*, 2017; Detert & Burreis, 2007; Detert *et al.*, 2013; Morrison, 2014). Quando o superior assume uma atitude de maior abertura, maior empatia e maior tolerância, os colaboradores tendem a adotar mais comportamentos de voz (Detert & Burreis, 2007; Detert & Trevino, 2010; Weiss, Kolbe, Grote, Spahn & Grande, 2018). Contrariamente ao que acontece quando o superior adota uma atitude mais abusiva e intolerante (Detert & Burreis, 2007; Detert & Trevino, 2010; Li & Sun, 2015).

Os comportamentos de voz poderão ter diferentes tipos de antecedentes e de consequências, uma vez que não se tratam de características individuais estáveis, tentando-se perceber o porquê de os colaboradores adotarem comportamentos de voz, com quem adotam e quais as suas consequências (Detert & Burris, 2007; Liu, Song, Li & Liao, 2017; Morrison, Wheeler-Smith & Kamdar, 2011; Morrison, 2014). Dentro dos antecedentes, Morrison (2014) considerou as disposições individuais; as atitudes e percepções organizacionais e do trabalho; as emoções, as crenças e os fatores contextuais. Mais uma vez, o papel dos superiores hierárquicos assume especial relevância, uma vez que de acordo com o mesmo autor, uma liderança transformacional, ética e/ou influente poderá ser uma motivação para a adoção de comportamentos de voz, contrariamente, a uma liderança abusiva que funcionará como um inibidor à adoção deste tipo de comportamentos, por parte dos colaboradores. Neste caso, os líderes e supervisores assumem um papel muito importante, no sentido em que têm de dar as condições necessárias para que os comportamentos de voz se verifiquem (Morrison, 2014; Li & Sun, 2015). Dentro das motivações, Morrison (2014) considera que a abertura, a relação que existe entre líderes e subordinados, a liderança transformacional, as lideranças éticas e influentes poderão ser promotoras dos comportamentos de voz dos colaboradores, sendo a liderança abusiva um inibidor desses mesmos comportamentos. Para além disso, este autor acrescenta que os fatores de contexto também poderão influenciar os comportamentos de voz dos atores organizacionais e, mais uma vez, o papel das lideranças assume relevância. Assim, são apresentados como motivadores o clima de “Group Voice” e de “Care” e os mecanismos de voz formal e como inibidores, o clima de medo e de silêncio, a estrutura organizacional hierárquica e a resistência à mudança cultural (Morrison, 2014).

Um outro estudo realizado por autores da especialidade, com 845 atores organizacionais, de diferentes organizações, concluiu que a liderança ética está positivamente relacionada com os comportamentos de voz e, ainda que, estes comportamentos de voz poderão mediar a relação entre a liderança ética e o bem-estar psicológico dos colaboradores (Avey, Wernsing & Palanski, 2012).

Não é só na Cultura Ocidental que estes aspetos se verificam, também na Cultura Oriental o tipo de liderança influencia a adoção dos

comportamentos de voz dos subordinados. Nesse sentido, os líderes, quando benevolentes e morais, influenciam positivamente os comportamentos de voz dos colaboradores, uma vez que os subordinados sentem que têm um maior “status” e sentido de responsabilidade perante a sua equipa, sendo encorajados a manifestar as suas perceções. Contrariamente, na presença de um líder autoritário, os comportamentos de voz tendem a ser dificultados, na medida em que as opiniões dos subordinados deixam de ser consideradas (Chan, 2014; Li & Sun, 2015; Won Jun & Ji Hyun, 2017; Zhang, Huai, & Xie, 2015). Assim, os colaboradores assumem mais comportamentos de voz quando sentem que têm um nível mais elevado de “status” a uma maior responsabilidade perante o seu grupo (Venkataramani, Zhou, Wang, Liao & Shi, 2016). A liderança autoritária advém daquilo a que se designa por liderança paternalista e é mais característica de Países não ocidentais, como a China. Porém e de acordo com a literatura, os países ocidentais assumem uma liderança mais transformacional e ética (Li & Sun, 2015) e é este tipo de liderança que promove mais comportamentos extra-papel, como os comportamentos de voz (Chan, 2014; Liu, Zhu & Yang, 2010; Won-Jun, & Ji-Huyn, 2017).

De acordo com Gao, Janssen e Shi (2011), uma forma de ter acesso às lideranças que promovem estes comportamentos de voz dos colaboradores será através da aplicação da avaliação 360°, uma vez que, como mencionado anteriormente, trata-se de um tipo específico de avaliação em que os colaboradores assumem uma voz mais ativa, comparativamente com a aplicação da avaliação de desempenho tradicional. Assim, pode considerar-se que a aplicação da avaliação 360° poderá estar positivamente relacionada com a adoção de comportamentos de voz, por parte dos colaboradores, se for mediada pelo clima de comunicação de confiança, abertura e suporte; surgindo a segunda hipótese desta investigação:

H2: A aplicação da avaliação 360° encontra-se positivamente relacionada com os comportamentos de voz dos colaboradores, quando mediada pelo clima de comunicação de confiança, abertura e suporte.

Torna-se relevante frisar que não são somente os supervisores diretos que têm influência nos comportamentos de voz dos seus colaboradores.

Tem vindo a verificar-se que os atores organizacionais que ocupam uma posição central nas suas equipas e que poderão ser, informalmente, nomeados por “Team Leaders” podem ser potenciais promotores ou inibidores dos comportamentos de voz (Detert & Trevino, 2010; Venkataramani *et al.*, 2016). Para além disso, não são somente os supervisores diretos que têm influência nos comportamentos de voz dos subordinados, mas também as lideranças que se encontram acima destes, existindo um efeito cascata (Detert *et al.*, 2013; Li & Sun, 2015). Neste caso, os supervisores diretos poderão inibir os comportamentos de voz dos colaboradores, de forma a protegê-los das figuras com mais poder (Detert & Trevino, 2010). Apesar de constituir-se relevante constatar este facto, importa referir que neste estudo, iremos considerar somente o caso dos supervisores diretos, uma vez que iremos relacionar os comportamentos de voz com a aplicação da avaliação 360° e neste tipo de avaliação são os supervisores diretos que se encontram envolvidos.

Em relação aos antecedentes contextuais, a cultura assume um papel importante, pois sabe-se que a distância ao poder está negativamente relacionada com os comportamentos de voz, uma vez que os comportamentos de voz se relacionam com a “upward communication” (Morrison, Wheeler-Smith & Kamdar, 2011; Botero & Van Dyne, 2009) e, que por isso, os comportamentos de voz verificam-se mais em culturas com maiores níveis de assertividade (Morrison, 2014; Naus, Itersen & Roe, 2007). Sabe-se também que em contextos organizacionais mais competitivos se torna essencial uma partilha constante de ideias, serviços e processos, sendo necessários mais comportamentos de voz (Venkataramani *et al.*, 2016).

Importa frisar e sistematizar uma meta-análise realizada pelos autores Chamberlin, Newton e Lepine (2017) em relação aos principais antecedentes dos comportamentos de voz, que vem reforçar e confirmar alguns dos estudos mencionados anteriormente. Assim e de acordo com a literatura analisada sobre este domínio, verificou-se que:

- Relativamente às disposições individuais, os comportamentos de voz estão positivamente relacionados com a consciencialização, com a extroversão, com a personalidade proativa e com os afetos positivos.

- No que diz respeito às atitudes e perceções sobre o trabalho e a organização, os autores da meta-análise verificaram que a voz está

positivamente relacionada com o sentido de responsabilidade; satisfação com o trabalho; suporte social; identificação com o trabalho; identificação com a organização; autonomia; compromisso organizacional e justiça organizacional.

– Em relação às crenças e emoções, verificou-se que a segurança psicológica; o “engagement” estão positivamente relacionados com os comportamentos de voz.

– Finalmente, no que respeita ao supervisor e ao comportamento dos líderes, tornou-se possível perceber que a voz está positivamente relacionada com uma liderança transformacional; com um tipo de liderança ético; com a abertura do líder e com a confiança no mesmo.

Depois de serem considerados os antecedentes dos comportamentos de voz, importa perceber quais poderão ser as suas principais consequências. De uma forma geral, as evidências empíricas sugerem que os grupos e organizações têm um desempenho mais eficaz e menos “turnover” quando existem mais comportamentos de voz. Assim, a decisão de ter comportamentos de voz ou de silêncio tem implicações significativas para as organizações e para os atores organizacionais. Para as organizações, a sua “performance” pode sofrer se os colaboradores não partilharem sugestões, não terem oportunidade de corrigir problemas ou de dar novas ideias (Morrison, 2014). Por exemplo, num estudo realizado por Tangirala, Kamdar, Venkataramani e Parke (2013), verificou-se que os comportamentos de voz eram mais frequentes em organizações em que se priorizava o interesse do grupo (“High Duty Orientation”), contrariamente às organizações em que os atores organizacionais privilegiavam os seus próprios interesses (“High Achievement Orientation”) e em que desenvolviam comportamentos de silêncio. Outros autores como Botero e Van Dyne (2009) também verificaram esta questão, concluindo que a distância ao poder se encontra negativamente relacionada com os comportamentos de voz. Por sua vez, o tipo de cultura irá influenciar o clima de grupo de trabalho, considerando-se que os comportamentos de voz tendem a ser mais fortes quando os atores organizacionais se encontram inseridos em grupos de trabalho com um clima em que se favoreçam esses mesmos comportamentos (Morrison, Wheeler-Smith & Kamdar, 2011).

Existem 3 tipos de voz: a voz prosocial (“Prosocial Voice”); a voz defensiva (“Defensive voice”) e a voz condescendente (“Acquiescent Voice”).

Os comportamentos de voz prosocial estão relacionados com a partilha de ideias, informação ou opiniões baseadas em motivos de cooperação e estão relacionados com comportamentos de cidadania organizacional. Este tipo de comportamentos de voz é intencional, proativo e orientado. Tem como princípio o benefício de outros e da organização.

A voz defensiva é considerada autoprotetora e pode ser definida como exprimir ideias relacionadas com o trabalho, informações e opiniões – baseadas no medo – com o objetivo de proteger o próprio.

Finalmente, a voz condescendente baseia-se na ideia de resignação, em que a pessoa sente que falar não irá fazer a diferença. tal como no caso da voz prosocial e na voz defensiva, também este tipo de voz tem a ver com uma forma intencional de expressar ideias, informação e opiniões que sejam relevantes para o trabalho. Contudo, difere porque não é um comportamento proativo (Van Dyne, Ang & Botero, 2003). O autor Morrison (2014), por sua vez, dividiu os comportamentos de voz apenas em dois tipos: os comportamentos de voz promotiva e os comportamentos de voz proibitiva.

A voz promotiva que advém da concetualização de Van Dyne e LePine (1998) tem a ver com a expressão de novas ideias ou sugestões para melhorar o funcionamento do trabalho ou da organização. É promotiva no sentido em que se foca num estado de futuro ideal. É desafiante, porque sugere mudança. Por sua vez, a voz proibitiva descreve as expressões sobre preocupações relativas a práticas de trabalho, incidentes ou comportamentos dos colaboradores. Esta serve uma função importante para a saúde da organização principalmente porque essas mensagens alarmantes colocam problemas anteriormente não detetados na agenda coletiva, a serem resolvidos, evitando-se alguns problemas na organização. Em alguns casos este tipo de voz até pode tornar-se benéfico, uma vez que envolve menos tempo do que a voz promotiva e, atualmente, as organizações operam a grande velocidade.

De uma forma genérica, os comportamentos de voz proibitiva, são aqueles que previnem efeitos negativos para a organização. Conclui-se, então que, os comportamentos de voz promotiva focam-se mais no futuro (fazer melhor) e os comportamentos de voz proibitiva focam-se simultaneamente no passado e no futuro (evitar problemas de

coordenação, por exemplo). Portanto, a voz promotiva foca-se em sugestões e a voz proibitiva foca-se nas preocupações. Contudo, sabe-se que a voz proibitiva tende a gerar mais conflitos e emoções negativas entre pares e supervisores (Liang, Farh & Farh, 2012). De acordo com a meta-análise realizada por Chamberlin, Newton e Lepine (2017), a relação entre o desempenho do trabalho e a voz promotiva é significativamente mais positiva do que a relação entre o desempenho dos colaboradores e a voz proibitiva, sendo que a voz promotiva assume um efeito positivo no desempenho e a voz proibitiva um efeito negativo.

Algumas experiências em contexto laboratorial (*i.e.*, participantes assistem a vídeos em que os colaboradores assumem comportamentos de voz) têm vindo a relatar que os comportamentos de voz poderão ser benéficos para a organização, sendo que as pessoas tendem a avaliar mais positivamente os atores organizacionais que têm mais comportamentos de voz (Whitney, Podsakoff & Pierce, 2008; Whitney, Maynes, Podsakoff & Podsakoff, 2012). Portanto, os comportamentos de voz poderão ter um impacto na forma como o colaborador é avaliado pelos colegas. Porém, torna-se necessário perceber em que contexto é que tal se verifica. No caso específico desta investigação, procura-se perceber se os colaboradores assumem mais comportamentos de voz e menos comportamentos de silêncio, perante uma comunicação de confiança, abertura e suporte do supervisor que advém da aplicação da avaliação 360°.

Os estudos que têm vindo a ser realizados no âmbito da “voz” e do “silêncio” remetem-nos para uma maior tendência para comportamentos de silêncio do que para os comportamentos de voz. Estes dois tipos de comportamentos podem caminhar de forma paralela ou podem ser integrados. De acordo com Morrison (2014), estes dois tipos de comportamentos deverão ser estudados juntos, uma vez que o silêncio se trata de uma falha no comportamento de voz, sendo a voz uma escolha. Por outro lado, Van Dyne, Ang & Botero (2003) sugerem que os comportamentos de voz e de silêncio serão mais facilmente conceptualizados como construtos multidimensionais e que podem ser diferenciados, considerando os mesmos como diferentes tipos de comportamentos, diferentes atribuições e diferentes consequências para os colaboradores.

No caso específico deste estudo, irão ter-se em conta ambos os conceitos; embora a sua revisão teórica tenha sido elaborada de forma separada.

3.2. OS COMPORTAMENTOS DE SILÊNCIO DOS COLABORADORES:

Tem vindo a verificar-se que os comportamentos de voz aparecem, muitas vezes, associados aos comportamentos de silêncio. Isto porque os comportamentos de silêncio tendem a ser definidos pela privação de informações que são dadas no caso dos comportamentos de voz. Contudo, o que diferencia o silêncio da voz não é a presença ou ausência do discurso falado, mas antes a motivação que os atores organizacionais têm para reter ou exprimir as suas ideias, informação e opiniões relacionadas com a melhoria no trabalho (Van Dyne, Ang & Botero, 2003).

Genericamente, estes dois comportamentos: o de expressão e o de retenção aparecem como opostos. Isto porque, o silêncio implica não falar e a voz implica falar acerca de questões importantes e problemas na organização. Porém, estes dois comportamentos são melhor conceitualizados de forma separada e quando encarados como construtos multidimensionais (Van Dyne, Ang & Botero, 2003).

O conceito de comportamentos de silêncio surge depois do conceito de comportamentos de voz, sendo o seu estudo mais recente (Morrison, 2014). Como estes comportamentos prevalecem nas organizações modernas, apresentam um conjunto de consequências que levam ao interesse do seu estudo académico por parte de autores da especialidade (Song, Jing, Bin, Mengli, & Anruo, 2017).

Alguns autores defendem que estes dois conceitos poderão caminhar de forma paralela, embora outros considerem que se tratam de conceitos que se integram. A par disso, grande parte das investigações aponta para uma maior tendência para os comportamentos de silêncio, em detrimento dos comportamentos de voz; considerando ao mesmo tempo o carácter pertinente dos comportamentos de voz e prejudicial dos comportamentos de silêncio. Tal como no caso dos comportamentos de voz, também no caso dos comportamentos de silêncio as lideranças assumem um papel muito relevante (Milliken & Tatge, 2016). Estes aspetos poderão

justificar-se pelo facto de os colaboradores considerarem que os seus comportamentos de voz poderão ser refletores de falta de respeito ou de uma forma de gerar problemas aos outros, no sentido em que os outros não gostam de receber “feedback” negativo sobre a sua “performance” e aqueles que têm comportamentos de voz desenvolvem o medo de não ser promovidos, serem despedidos ou não serem chamados para projetos, ou terem avaliações de desempenho menos eficazes. Portanto, os colaboradores têm receio que o facto de partilharem as suas ideias possa ter repercussões negativas para os outros (Detert & Trevino, 2010; Grant, 2013; Milliken & Tatge, 2016; Prouska & Psychogios, 2018).

Uma outra questão muito mencionada em investigações sobre comportamentos de silêncio diz respeito ao “Mum Effect”. Sabe-se que o desconforto em transmitir notícias menos boas, faz com que haja um evitamento dessa comunicação de forma a manter uma harmonia social, o que acontece, também, nas organizações (Milliken & Tatge, 2016; Rosen & Tesser, 1970).

Apesar de existirem, ainda, poucos estudos sobre os comportamentos de silêncio (Morrison, 2014), este tipo de comportamentos tem vindo a prevalecer nas organizações modernas, tendo um conjunto de consequências que suscita o interesse académico (Song *et al.*, 2017). Um aspeto que se tem vindo a verificar e que se torna relevante aquando do estudo dos comportamentos de silêncio relaciona-se com o facto destes comportamentos não serem, necessariamente, definidos como a ausência de comportamentos de voz (Brinsfield, 2013). Os colaboradores, normalmente, têm ideias, informações e opiniões para melhorar, de uma forma construtiva, o seu trabalho e o trabalho nas organizações. Por sua vez, esses colaboradores praticam comportamentos de voz e exprimem as suas ideias, informações e opiniões. Outras vezes, eles permanecem em silêncio, retendo as suas ideias, informações e opiniões. De acordo com Brinsfield (2013), os colaboradores poderão permanecer em silêncio por diversos motivos, tais como: experienciar um tratamento injusto; alguém agir de forma não ética; preocupações acerca da competência do desempenho dos pares, sendo este silêncio mais frequente com os superiores hierárquicos e colegas da mesma equipa. Neste mesmo estudo, o autor procurou saber quantas vezes os colaboradores já tinham adotado comportamentos de silêncio na sua vida profissional, tendo verificado que

95% dos 438 inquiridos referiram que, pelo menos uma vez, permaneceram em silêncio de forma intencional. Um estudo longitudinal realizado num contexto de crise permitiu perceber que o silêncio também poderá dever-se àquilo que os autores do estudo designaram por silêncio como norma ou empatia social do silêncio. Neste caso, são reproduzidos os comportamentos e emoções dos outros, sendo que o silêncio se torna um hábito nesse contexto laboral (Prouska & Psychogios, 2018).

Tal como no caso dos comportamentos de voz, também nos comportamentos de silêncio e, baseando-se nos motivos dos colaboradores podem diferenciar-se 3 tipos de silêncio: o silêncio condescendente; o silêncio defensivo e o silêncio prosocial. O silêncio condescendente (“Acquiescent Silence”) diz respeito ao facto de os colaboradores reterem ideias relevantes, informações e opiniões, resignando-se. Refere-se a comportamentos de atores organizacionais que não se encontram interessados em envolvimento ou mudança de determinadas situações, por considerarem que não irão fazer diferença. O silêncio defensivo (“Defensive Silence”) pode ser definido como a retenção de ideias relevantes, informação ou opiniões como uma forma de autoproteção baseada no medo. Ao contrário do anterior, este é mais proativo. O “Mum effect” referido anteriormente, é um exemplo de silêncio proativo – ocorre quando as pessoas evitam dar más notícias ou demoram a dar essas mesmas notícias para evitar desconforto pessoal, respostas defensivas ou consequências pessoais negativas. Considera-se que o silêncio defensivo é aquele que mais impede o desenvolvimento dos colaboradores e que pode afetar negativamente o desempenho nas organizações (Van Dyne, Ang & Botero, 2003). Finalmente, o silêncio prosocial (“Prosocial silence”) encontra-se relacionado com o “Organizational Citizenship Behavior” (OCB). Neste caso, há uma retenção de ideias relacionadas com o trabalho, informação ou opiniões com o objetivo de beneficiar outras pessoas ou a organização – baseando-se no altruísmo e/ou outros motivos cooperativos. Este é muito utilizado para proteção de informações privadas e confidenciais (Van Dyne, Ang & Botero, 2003).

Para além destes tipos de silêncio, têm vindo a ser definidos outros, em estudos realizados sobre este construto. Assim, Brinsfield (2013), caracterizou de forma mais detalhada os diferentes tipos de silêncio, considerando seis tipos de comportamento de silêncio: o silêncio desviante

(*i.e.*, utilização indevida de informações, falha intencional em revelar informações aos supervisores e/ou colegas); o silêncio relacional (*i.e.*, o colaborador decide permanecer em silêncio para não prejudicar a relação com os seus superiores e/ou colegas); o silêncio defensivo (*i.e.*, medo de possíveis consequências que os comportamentos de voz poderão ter); o silêncio ineficaz (*i.e.*, os comportamentos de voz não irão afetar positivamente o ator organizacional); o silêncio emancipado (*i.e.*, no sentido em que existe mais silêncio quanto menor for o “engagement”).

Um estudo realizado em organizações do Reino Unido, verificou que a lealdade que os colaboradores têm perante a organização à qual pertencem, poderá ser um fator promotor de silêncio. Foram entrevistados um total de 68 colaboradores e as respostas dadas indicavam que esta lealdade faz com que tenham uma adaptação a condições de trabalho menos favoráveis, desencorajando os comportamentos de voz. Isto porque, de acordo com os participantes, a saída seria muito mais penalizadora do que a manutenção na empresa (Dean & Greene, 2017).

Também no caso dos comportamentos de silêncio, as lideranças assumem um papel de relevância. Num estudo realizado por Song e colaboradores (2017), com 205 díades de supervisor-subordinado, verificou-se que a personalidade destrutiva do líder, caracterizada pela arrogância, “feedback” destrutivo e teimosia se encontrava positivamente relacionada com os comportamentos de silêncio dos colaboradores, sendo que a confiança no líder mediava essa mesma relação. Ou seja, os líderes com uma personalidade destrutiva faziam com que os subordinados tivessem menos confiança neles, promovendo-se mais comportamentos de silêncio. Um outro estudo realizado com 193 colaboradores de uma instituição bancária e 52 supervisores verificou que a liderança transformacional se encontrava positivamente relacionada com aquilo que os autores designaram por silêncio cooperativo (*i.e.*, sintoma de “groupthink” ou pressão para a conformidade. Ou seja, retenção de ideias, informações e opiniões relacionadas com o trabalho, baseadas em motivos coletivos e cooperativos). Neste caso e, mais uma vez, o supervisor assume um papel relevante para os comportamentos de silêncio dos subordinados, embora num sentido de conformidade, uma vez que os colaboradores preferem permanecer em silêncio para não discordarem dos seus superiores (Wang, Hsieh, Tsai & Cheng, 2012).

Em termos de consequências dos comportamentos de silêncio, sabe-se que poderão surgir consequências a diferentes níveis: para os colaboradores e para as organizações. Quando os colaboradores deixam de comunicar as suas ideias, podemos estar perante um problema de compromisso e de produtividade ou de dissonância cognitiva (*i.e.*, quando as crenças não correspondem aos comportamentos). Neste caso, os colaboradores consideram que não vale a pena darem as suas ideias, porque não irão envolver a mudança, sentido que poderão ter custos pessoais e organizacionais mais prejudiciais. (Milliken & Tatge, 2016).

Tal como no caso dos comportamentos de voz, também no que se refere aos comportamentos de silêncio, a comunicação do supervisor tem influência (Milliken & Tatge, 2016). Nesse sentido, na presente investigação procura perceber-se se aplicação da avaliação 360° poderá estar negativamente relacionada com a adoção de comportamentos de silêncio, por parte dos colaboradores, se for mediada pelo clima de comunicação de confiança, abertura e suporte; surgindo a terceira hipótese deste estudo (explicitada pormenorizadamente no capítulo 5 – terceiro estudo quantitativo):

H3: A aplicação da avaliação 360° encontra-se negativamente relacionada com os comportamentos de silêncio dos colaboradores, quando mediada pelo clima de comunicação de confiança, abertura e suporte.

3.3. O CINISMO ORGANIZACIONAL:

Apesar do conceito de cinismo remontar à Grécia Antiga (Salessi & Omar, 2014; Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998), apenas começou a ser alvo de interesse na área do comportamento organizacional a partir da segunda metade do século XX (Blanca & Ramona, 2016; Naus, Iterson & Roe, 2007; Salessi & Omar, 2014). Isto porque verificou-se um conjunto de transformações do contexto laboral (e.g. inovação tecnológica, competitividade, exigências estratégicas de reestruturação e de redução de custos) relacionadas com a sobreposição dos interesses pessoais dos indivíduos com mais poder. Neste caso, começou a verificar-se uma desvalorização dos princípios de honestidade e de justiça, em que se

verifica um desequilíbrio entre o que é dado pelas organizações e aquilo que as mesmas esperam dos seus colaboradores (Blanca & Ramona, 2016; Naus, Itersson & Roe, 2007; Salessi & Omar, 2014). Foi então que autores da especialidade em comportamento organizacional, tais como os pioneiros, Dean, Brandes e Dharwadkar (1998) interessaram-se em estudar e compreender esta atitude, definindo o cinismo organizacional da seguinte forma:

“O cinismo organizacional é uma atitude negativa em relação à organização à qual os colaboradores pertencem, compreendendo três dimensões: 1) crença de que a organização carece de integridade; 2) componente afetiva negativa em relação à organização; 3) tendências para comportamentos depreciativos e críticos relativamente à organização, consistentes com essas crenças e componentes afetivas” (p. 345).

Num contexto organizacional, sabe-se que o estudo do cinismo se trata do novo paradigma das relações laborais pósmodernas e que, atualmente é considerado como uma das atitudes autodefensivas mais exibida no mercado de trabalho contemporâneo (Naus, Itersson & Roe, 2007; Miranda, Alvarez, & Costa-Pereira, 2007; Neves, 2012; Salessi & Omar, 2018). Este construto multidimensional poderá adotar a forma de cinismo afetivo; cinismo comportamental e cinismo cognitivo (Mete, 2013; Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998). A sua dimensão afetiva diz respeito às reações emocionais, positivas ou negativas, que os indivíduos sentem em relação à organização. A dimensão comportamental refere-se à forma como os atores organizacionais expressam o mesmo, por exemplo, através do humor (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998; Salessi & Omar, 2018). Por fim, a dimensão cognitiva tem a ver com a crença de que a organização falha em relação aos princípios de justiça, honestidade e sinceridade (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998).

O cinismo pode assumir consequências negativas quer para os colaboradores (“employee cynicism”) quer para a organização (“organizational cynicism”) (Salessi, & Omar, 2014). Alguns autores consideram que o “employee cynicism” e o “organizational cynicism” estão relacionados, uma vez que ambos dizem respeito a atitudes defensivas dos colaboradores relativamente a uma resistência à mudança; verificando-se quando não existe um alinhamento entre o bem da organização e o bem do colaborador (Blanca & Ramona, 2016; Naus, Itersson & Roe, 2007;

Reichers, Wanous & Austin, 1997). Neste caso, o cinismo assume um papel defensivo, na medida em que protege os atores organizacionais de pensamentos negativos em relação à organização, como por exemplo, sentimentos de vulnerabilidade e de pouco controlo que colocam em causa a segurança em relação ao seu trabalho (Reichers, Wanous & Austin, 1997). É importante diferenciar o cinismo de ceticismo e de resistência à mudança. O ceticismo diz respeito a dúvidas em relação ao sucesso, mas ao mesmo tempo, uma esperança de que mudanças positivas possam ocorrer. A resistência à mudança resulta de um auto-interesse, “misunderstanding” e tolerância limitada à mudança. O cinismo em relação à mudança envolve uma verdadeira desconfiança nos líderes e/ou uma resposta relativa a uma mudança que não foi claramente entendida ou bem-sucedida (Reichers, Wanous & Austin, 1997).

Quando nos referimos ao cinismo podemos aludir ao cinismo da própria personalidade; ao cinismo institucional ou societal; ao cinismo do colaborador e/ou cinismo organizacional (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998).

O cinismo da própria personalidade é o único que é inato, estável e reflete uma perceção negativa do ser humano (Abraham, 2000; Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998; Salessi & Omar, 2018). O cinismo institucional ou societal está relacionado com um contrato entre indivíduo e a sociedade (Abraham, 2000; Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998). O cinismo do colaborador refere-se ao facto das expectativas dos colaboradores não serem otimistas em relação às pessoas com mais poder na organização (e.g. líderes, supervisores, diretores organizacionais). Neste caso, está relacionado com a violação do contrato psicológico¹ que o colaborador assume para com a organização (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998; Guaderrama, Arroyo & Flores, 2017). Finalmente, o cinismo organizacional diz respeito aos resultados dos eventos organizacionais (e.g. mudança organizacional; desumanização do colaborador, sentimentos de iniquidade) (Abraham, 2000; Blanca & Ramona, 2016; Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998; Naus, Iterson & Roe, 2007; Salessi & Omar, 2014). Enquanto os colaboradores com elevados níveis de

¹ Entende-se por contrato psicológico um contrato informal e de confiança entre o colaborador e a organização, algo que tem a ver com a relação e a dinâmica entre os mesmos (Rosseau, 1989).

confiança, consideram que as empresas deixarão de lado os seus interesses a favor do coletivo, os colaboradores com elevados níveis de cinismo consideram que a organização atua de acordo com os seus próprios interesses. Eles consideram que existe falta de integridade e por isso duvidam de qualquer ação que a empresa leve a cabo, revelando que poderão existir motivações ocultas. Para estes colaboradores não existem oportunidades reais de crescimento e de desenvolvimento de carreiras, considerando que o seu esforço real não é reconhecido e, questionando, assim, as práticas e políticas organizacionais (Abraham, 2000; Blanca & Ramona, 2016; Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998; Salessi & Omar, 2014).

No caso específico deste estudo iremos ter em conta o cinismo do colaborador e o cinismo organizacional, uma vez que iremos avaliar a comunicação de confiança, abertura e suporte dos superiores (*i.e.*, cinismo do colaborador) e a aplicação ou não da avaliação de desempenho a 360° (*i.e.*, cinismo organizacional).

Os antecedentes do cinismo organizacional poderão estar relacionados com diferenças individuais; contexto laboral e aspetos inerentes ao próprio trabalho (Abraham, 2000; James & Shaw, 2016; Naus, Iterson & Roe, 2007).

Em relação às diferenças individuais, pode considerar-se a questão da afetividade e dos próprios traços psicológicos, pois sabe-se que colaboradores com mais níveis negativos de afetividade, tendem a experienciar aspetos mais negativos no seu ambiente de trabalho e, conseqüentemente, um maior cinismo (Abraham, 2000; Naus, Iterson & Roe, 2007; James & Shaw, 2016). Por sua vez, relativamente aos traços sabe-se que pessoas com uma predisposição para características cínicas, terão uma maior probabilidade de apresentar cinismo em contexto laboral (Chia-buru *et al.*, 2013).

Relativamente ao contexto de trabalho, podem ser consideradas as experiências no local de trabalho, a perceção de justiça, a tensão psicológica e a perceção de políticas organizacionais. Nesse sentido, os colaboradores que sentem que os seus contributos não são valorizados pela organização (baixo “Positive Organizational Support”), tendencialmente assumem maiores níveis de cinismo. O mesmo acontece com a perceção de justiça organizacional, pois a falta ou o baixo nível de justiça leva os colaboradores a assumirem mais atitudes cínicas. Experienciar uma

maior tensão psicológica também leva a mais sentimentos negativos e, por isso, a maiores níveis de cinismo. Finalmente, as percepções de políticas organizacionais estarão também elas positivamente relacionadas com o cinismo organizacional (James & Shaw, 2016). Isto porque quando os colaboradores percebem incoerências em políticas e práticas organizacionais que são controláveis pela organização, desenvolvem conflitos de papel, percebendo um menor suporte organizacional e sentimentos de que estão a ser negligenciados pela organização (Naus, Itersen & Roe, 2007). Muitas vezes estas incoerências fazem com que os colaboradores tenham menos autonomia de trabalho e, por isso, assumam menos comportamentos de voz e de lealdade e mais comportamentos associados à saída, à negligência e ao cinismo (Naus, Itersen & Roe, 2007). Estas incoerências também estão associadas ao papel do líder, pois sabe-se que uma liderança mais narcisista está positivamente relacionada com o cinismo organizacional (Dobbs & Do, 2019; Miranda, Alvarez, & Costa-pereira, 2007; Miranda, Vicente, Antunes, Rodrigues & Oliveira, 2012).

Em relação aos aspetos inerentes ao próprio trabalho pode considerar-se a questão da violação do contrato psicológico, pois sabe-se que a sua violação leva a mais atitudes cínicas por parte dos colaboradores (Chiaburu *et al.*, 2013). De acordo com Naus, Itersen e Roe (2007) as características do trabalho são mais fortes a predizer o cinismo do que as características dos colaboradores. Por sua vez, Wanous, Reichers e Austin (2000) acrescentam que o cinismo deverá ser tratado como uma resposta adaptativa ao invés de um traço de personalidade. Porém, Abraham (2000) defende que a personalidade relacionada com o cinismo pode ser um forte antecedente, uma vez que os indivíduos prédispostos a encarar a vida de uma forma mais negativa podem perceber-se mais facilmente como vítimas de iniquidade em relação a situações de mérito no trabalho (cinismo do colaborador); experienciar rejeição pela sociedade (cinismo societal); não terem as oportunidades para dar a conhecer os seus “skills” e serem vítimas de mudanças intencionadas (cinismo organizacional).

Em termos de consequências, o cinismo organizacional poderá ter efeitos sobre a satisfação, as intenções de saída, o empenhamento e o desempenho (Blanca & Ramona, 2016; Chiaburu *et al.*, 2013; Reichers, Wanous & Austin, 1997; Wanous, Reichers & Austin, 2000). Outros

autores acrescentam que o cinismo poderá ter consequências sobre os comportamentos de voz. Isto porque os colaboradores com menos autonomia, experienciam mais conflitos de papel, sentindo-se inibidos para falar livremente nas organizações e, por esse motivo, assumem menos comportamentos de voz (Naus, Iterson & Roe, 2007).

Genericamente, os colaboradores com elevado cinismo assumem uma maior desconfiança em relação à organização, inibindo as suas relações interpessoais e de redes de apoio. Consequentemente, têm menores níveis de satisfação e de bem-estar, assumindo uma elevada predisposição ao “stress” e ao “burnout” (Chiaburu *et al.*, 2013; Salessi & Omar, 2014; Reichers Wanous & Austin, 1997). Alguns autores defendem, então, que existe uma relação negativa entre o cinismo e a qualidade de vida no trabalho (Yasin & Khalid, 2015). Em relação às intenções de saída, sabe-se que o cinismo leva a uma maior intenção de saída por parte dos colaboradores. Finalmente, e relativamente ao desempenho, sabe-se que o cinismo influencia negativamente o desempenho dos atores organizacionais (Bang & Reio Jr., 2017; Chiaburu *et al.*, 2013; Salessi & Omar, 2014).

Num estudo realizado, em Portugal, por Miranda, Alvarez, e Costa-pereira, (2007), verificou-se que os comportamentos dos líderes poderão ser responsáveis por uma maior ou menor cinismo organizacional. Isto porque, os líderes organizacionais mais manipuladores, menos sinceros e com um relacionamento mais frio, distante, instrumental, pouco transparente e baseado na pressão e na ameaça despoletam mais atitudes cínicas por parte dos colaboradores. Estes dados vão ao encontro de uma outra investigação concretizada também em contexto nacional por Neves (2012) em que os resultados indicaram que o cinismo tem um forte impacto nas relações que os subordinados têm para com os seus superiores, podendo ter implicações para o seu desempenho. De acordo com esta investigação, realizada em 45 organizações portuguesas, a relação entre o subordinado e o supervisor é afetada diretamente pelo cinismo, podendo ser também afetada de uma forma indireta. Especificamente, verificou-se, por um lado que, existe uma relação positiva entre a perceção de suporte do supervisor e o compromisso afetivo para com o mesmo. Ou seja, quanto maior a perceção de suporte do supervisor, maior o compromisso afetivo. Indiretamente, verificou-se que o cinismo organizacional poderá moderar esta relação, sendo esta mais forte, quanto

maiores os níveis de cinismo. Finalmente, concluiu-se que o cinismo também poderá atuar indiretamente ao nível do desempenho, especificamente no que diz respeito ao desenvolvimento de comportamentos extrapapel.

As consequências para a organização advêm dos próprios colaboradores, uma vez que o cinismo é um mecanismo de defesa e, ao mesmo tempo, um processo em que o colaborador não se identifica com as prescrições culturais da organização, não se esforçando para que a organização alcance as suas metas e objetivos e não se comprometendo com a mesma (Salessi & Omar, 2014; Yasin & Khalid, 2015). Apesar disso, sabe-se que os colaboradores tendencialmente cínicos têm dificuldade em abandonar a empresa onde se encontram, uma vez que consideram que os prejuízos seriam superiores aos benefícios, caso o fizessem. Portanto, trata-se de uma necessidade e não de um desejo genuíno de pertencer àquela organização (Salessi & Omar, 2014). Apesar de ser, a maior parte das vezes, associado a algo negativo, alguns autores defendem que o cinismo organizacional poderá ter um cariz positivo, a partir do momento em que envolve uma preocupação do colaborador e uma chamada de atenção para a organização (Salessi & Omar, 2014).

De acordo com alguns autores, a utilização da “internet” poderá desenvolver mais comportamentos cínicos, por parte dos colaboradores. Num estudo realizado em organizações, com diferentes contextos, foi pedido aos atores organizacionais que descrevessem um incidente negativo que envolvesse a empresa e como se sentiam relativamente à mesma, considerando esse evento. Estes relatos foram dados através do método de papel e lápis e através da “internet”. O grupo de indivíduos que utilizou a “internet” para responder foi tendencialmente mais cínico e julgou a organização de forma mais drástica do que o grupo que respondeu através do método de papel e lápis, tendo utilizado comentários mais detalhados e descritivos. Este aspeto pode dever-se a uma perceção de um maior anonimato em relação às respostas dadas através da “internet” (Eaton & Struthers, 2004).

Face aos aspetos acima mencionados, torna-se possível perceber que a maior parte dos estudos relativos ao cinismo defendem que o mesmo poderá ser contornado através de sistemas de recompensas mais justos e uma maior autonomia e controlo do trabalho por parte dos próprios

colaboradores (Abraham, 2000; Miranda, Alvarez, & Costa-pereira, 2007; Reichers, Wanous & Austin, 1997; Wanous, Reichers & Austin, 2000). Para além disso, uma forma de evitar a perceção de políticas organizacionais e, por isso, o cinismo, por parte dos colaboradores, dá-se através de utilização de “guidelines” formais e de uma comunicação bidirecional, clara, estruturada e objetiva que permita uma maior participação de todos nas tomadas de decisão relativas à organização (James & Shaw, 2016; Dobbs & Do, 2019; Reichers, Wanous & Austin, 1997; Wanous, Reichers & Austin, 2000).

Sabe-se que o cinismo em relação à mudança organizacional é mais prevalente nos subordinados do que nos superiores, uma vez que estes últimos se sentem menos informados sobre os eventos organizacionais e aspetos relacionados com a tomada de decisões na organização (Reichers, Wanous & Austin, 1997; Wanous, Reichers & Austin, 2000). Será nesse sentido que a avaliação 360° assume uma especial relevância, uma vez que possibilita não somente uma visão mais redutora dos indivíduos com maior poder, como também de tem em conta todos os outros “stakeholders”, fundamentais para uma maior mudança organizacional e, conseqüentemente, para uma redução do cinismo (Dobbs & Do, 2019). Assim, pode considerar-se que a aplicação da avaliação 360° poderá estar negativamente relacionada com o cinismo organizacional, se for mediada pelo clima de comunicação de confiança, abertura e suporte; surgindo a quarta hipótese desta investigação:

H4: A aplicação da avaliação 360° encontra-se negativamente relacionada com o cinismo organizacional dos colaboradores, quando mediada pelo clima de comunicação de confiança, abertura e suporte.

O cinismo surge, a maior parte das vezes, associado a outros construtos como a confiança organizacional, em que o cinismo representa uma atitude negativa e a confiança representa uma atitude positiva (Blanca & Ramona, 2016; Chiaburu *et al.*, 2013; Salessi & Omar, 2014). Alguns investigadores têm vindo a enfatizar as suas principais diferenças, considerando as suas conseqüências. Outros defendem que estes poderão encontrar-se em pólos opostos de um contínuo, mas não se constituírem como o oposto um do outro, o que acabaria por tornar-se redundante

(Chiaburu *et al.*, 2013; Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998; Salessi & Omar, 2014). Neste caso, optámos por estudar especificamente o cinismo organizacional, porque apesar de ser uma atitude negativa poderá ser o responsável por desencadear os comportamentos de silêncio e os comportamentos de voz acima explicitados.

PARTE II

COMPONENTE PRÁTICA

4. COMPREENDER COMO É QUE OS CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE AVALIAÇÃO 360° SÃO ENTENDIDOS PELOS PERITOS, EM PORTUGAL

A realização deste primeiro estudo exploratório, deveu-se ao facto de existir um vazio investigacional a este nível pelo que para melhor perceber a realidade e para criar um modelo teórico de análise consistente e pertinente, este tipo de metodologia apresentou-se como a metodologia explorativa mais consentânea. Neste caso, realizaram-se 2 estudos qualitativos com a mesma metodologia de recolha e de análise de dados, detalhadas por isso nos subcapítulos seguintes, de forma indiscriminada. Como os contextos de recolha de dados foram distintos (*i.e.*, Portugal e Espanha), a informação sobre a amostra de cada um e sobre os principais resultados será apresentada em subcapítulos diferentes.

No caso específico das entrevistas aos “Experts”, sabe-se que são os docentes ou os investigadores especializados em determinadas temáticas que podem referenciar eventuais trabalhos realizados, procedimentos utilizados e dificuldades encontradas, no sentido de aprofundar e de enriquecer o conhecimento sobre os temas específicos que se pretendem estudar (Flick, 2005). Nesta investigação optou-se por este tipo de entrevistas, uma vez que se pretendeu aprofundar e enriquecer o conhecimento sobre os seus dois temas principais: A comunicação Organizacional e a Avaliação de Desempenho a 360°. As entrevistas realizaram-se entre os anos de 2015 e 2016, tendo sido os entrevistados contactados via e-mail, onde lhes foi explicada a pertinência da sua participação e sendo-lhes dado um “briefing” sobre os objetivos do estudo.

Durante a realização da entrevista utilizaram-se 3 instrumentos cruciais para a condução da mesma: um guião de entrevista semiestruturado;

um questionário de caracterização socioprofissional dos participantes e um consentimento informado.

Neste caso, optou-se por utilizar uma entrevista de cariz semiestruturado, uma vez que foi elaborado um guião prévio, embora pudessem surgir novas questões à medida que os entrevistados iam falando (Bryman, 2012). Para a construção do guião de entrevista teve-se em conta os objetivos do estudo (Ruquoy, 1997) e os dados da literatura anteriormente recolhida (Bauer & Gaskell, 2000; Stewart & Cash, 1997). Em termos de questões utilizaram-se as questões abertas iniciais (*i.e.*, questões mais genéricas, esclarecendo os tópicos a abordar. E.g. “*Encontro-me a realizar um estudo sobre a Metodologia 360° e a Comunicação Organizacional. Desta forma, gostaria de saber a sua opinião acerca destas temáticas.*”); questões intermédias (*i.e.*, elo de ligação entre as questões de abertura e as questões centrais – “*O que é para si a comunicação organizacional? Como pode definir a mesma?*”) e, finalmente, as questões de fecho (*i.e.*, agradecendo a disponibilidade e solicitando mais informações, caso considerassem pertinente. E.g.: “*Agradeço mais uma vez pelo tempo que despendeu para partilhar as suas opiniões. Se lhe surgir alguma questão, pode contactar-me que estarei disponível para esclarecer.*”) (Bryman, 2012; Stewart & Cash, 1997). Dentro destas incluíram-se, ainda, as “questões de follow-up” (*i.e.*, clarificar aquilo que o entrevistado ia dizendo); “questões de desenvolvimento” (*i.e.*, desenvolver o que o entrevistado dizia); “questões mais diretas”; “questões mais indiretas”; “questões estruturadas” (*i.e.*, quando se pretendia mudar de tópico); “questões de interpretação” (*i.e.*, tentando-se perceber e desenvolver o que o entrevistado dizia); “o silêncio” (*i.e.*, quando se pretendia que o participante permanecesse no mesmo tópico) (Bryman, 2012). Genericamente, as perguntas assumiram um carácter essencialmente aberto, de forma a permitir um maior desenvolvimento dos temas em estudo (Bryman, 2012).

Tratando-se de uma entrevista semiestruturada, considera-se relevante ter questões complementares, que serão colocadas apenas se existir disponibilidade de tempo para tal ou outras perguntas que possam surgir ao longo da entrevista, o que aconteceu em algumas destas entrevistas, apesar de ter sido previamente estimado um tempo médio de duração para cada uma das questões (Bauer & Gaskell, 2000). Importa frisar que

o guião utilizado neste estudo foi previamente testado por uma pessoa especializada na área da comunicação organizacional, de forma a que fosse possível uma certificação de que as questões eram compreensíveis (Breakwell, 2000; Bryman, 2012).

No caso do guião de entrevista para o estudo qualitativo realizado no contexto espanhol, este foi traduzido para castelhano por uma pessoa nativa da língua e da área da comunicação organizacional (com um “Master” em “Comunicação Corporativa e Relações Públicas”), contendo as mesmas perguntas do guião de entrevista para o estudo qualitativo realizado no contexto português.

No que concerne ao questionário de caracterização socioprofissional, este teve como objetivo principal uma descrição da amostra que fosse ao encontro dos objetivos da investigação. No caso específico deste estudo, tivemos em consideração questões que permitissem perceber as áreas de atuação e de formação dos entrevistados e a sua experiência profissional (e.g. idade, nacionalidade, habilitações literárias, área de atividade atual, experiência profissional). Também neste caso o questionário de caracterização foi traduzido para castelhano por uma pessoa nativa da língua, para que fosse o mesmo para o estudo português e para o estudo espanhol, uma vez que se pretendia elaborar uma caracterização da amostra semelhante.

Finalmente, importa frisar que por motivos éticos, tornou-se fundamental ter em conta a preservação da confidencialidade e do anonimato dos participantes, garantindo a assinatura de um consentimento informado, no início de cada sessão e explicitando as razões da necessidade de gravação das entrevistas e a voluntariedade da sua participação. Este tipo de instrumentos considera os princípios éticos do respeito pelas pessoas e pela sua dignidade, propostos pela American Psychological Association [APA] (2010) e devem ser incluídos em todos estudos de investigação que envolvam pessoas (Bryman, 2012; Creswell, 2007; Drisko & Maschi, 2016; Kvale & Brinkmann, 2013). Mais uma vez, o consentimento informado foi utilizado em ambos os estudos, quer no estudo para o contexto português quer no estudo para o contexto espanhol, tendo sido traduzido para castelhano por uma pessoa nativa da língua.

No que concerne à duração das entrevistas, de acordo com Weiss (1994), trinta minutos de entrevista poderá ser o necessário para

desenvolver um discurso coerente e com informação útil ao entrevistado. Neste caso, as entrevistas – portuguesas e espanholas – tiveram uma duração variável de 30 minutos a 90 minutos. Em relação ao local da entrevista, teve-se em consideração a ausência de distratores, que pudessem enviesar as respostas cedidas pelos participantes (e.g. toques de telefone, interações com outras pessoas) (Creswell, 2007; Ruquoy, 1997; Stewart & Cash, 1997). No estudo em causa, a seleção do local foi previamente negociada entre a entrevistadora e os entrevistados, tendo sido a sua maioria realizada nos gabinetes de trabalho dos participantes.

Nestes dois primeiros estudos qualitativos exploratórios, considerou-se pertinente utilizar a técnica de análise de conteúdo, tendo em conta que é uma das técnicas de tratamento de informação mais comuns no seio das ciências sociais e humanas (Vala, 2005; Vilelas, 2009). De uma forma genérica, a análise de conteúdo pode ser entendida como a desmontagem de um determinado discurso em diferentes categorias (Vala, 2005), com o intuito de descrever, tratar e analisar dados provenientes de uma determinada comunicação (Bardin, 2004).

Existem diferentes formas de análise de conteúdo. Porém, uma das abordagens mais comuns é a análise temática/categorial em que são identificados os principais temas abordados durante as entrevistas, com recurso à sua identificação, bem como a contagem das suas categorias e subcategorias e que foi a utilizada nesta investigação (Bardin, 2004; Bryman, 2012; Drisko & Maschi, 2016; Guerra, 2006; Krippendorff, 2004).

Utilizaram-se as diferentes fases propostas para a análise de conteúdo (Bardin, 2004; Vala, 2005; Vilelas, 2009). Assim:

- 1) Foram delimitados os objetivos da investigação e definiu-se um quadro de referência teórico relacionado com a temática que se pretendia estudar (Vala, 2005).
- 2) Procedeu-se à constituição do corpo do material que se pretendia analisar (Vala, 2005), ou seja, o conjunto de documentos alvo de análise. Estes documentos foram previamente preparados (e.g. as entrevistas foram integralmente gravadas em formato de áudio, verificando-se a sua conversão num formato específico, recorrendo-se determinados programas de computador – ATLAS.Ti e MAX-QDA) (Bardin, 2004).

- 3) Categorização – a formação de categorias tem como intuito principal a simplificação dos dados recolhidos, para que seja possível identificá-los, ordená-los ou atribuir-lhes um determinado significado (Vala, 2005). A codificação permitiu uma transformação da informação “em bruto” em diferentes categorias, possibilitando uma representação do seu conteúdo (Bardin, 2004).

Segundo Vala (2005), a elaboração de um sistema de categorias poderá ocorrer de diferentes formas: “a priori” – quando o enquadramento teórico elaborado permite a constituição de categorias, possibilitando a deteção da sua presença ou da ausência no corpo do material analisado; “a posteriori” – quando se constitui um sistema de categorias diretamente das características do corpo do material em análise, sem qualquer suporte teórico anterior; processo misto – através de uma combinação de ambos os processos referidos. Nesta investigação, consideraram-se o enquadramento teórico e os objetivos previamente definidos, mas também o cariz exploratório do mesmo, procedendo-se a uma combinação de processos de categorização “a priori” e “a posteriori” (*i.e.*, processo misto).

Para maximizar a análise do material transcrito, foram utilizados 2 “softwares” de apoio à análise de dados, nomeadamente o ATLAS.Ti e ao MAXQDA (Bardin, 2004; Vala, 2005). Recorrendo a estes dois “softwares” iniciou-se, então, a construção do sistema de categorias, pela seleção de frases e/ou parágrafos relevantes nas transcrições dos grupos de discussão focalizada, com o intuito de se determinarem as unidades de análise. Essas unidades de análise foram definidas por conceitos-chave, que se aproximassem o mais possível do discurso dos participantes. No primeiro estudo – português – identificaram-se inicialmente cerca de 210 conceitos-chave, sendo que no segundo estudo – espanhol – foram identificados inicialmente cerca de 300 conceitos-chave.

Considerando que numa análise de conteúdo cada categoria e/ou subcategoria é determinada por um conceito-chave (Vala, 2005), após terem sido identificados, procedemos à sua inclusão em categorias e/ou subcategorias, de acordo com a sua semelhança semântica. Contudo, de forma a garantir os critérios de validade e de fidelidade da análise percebemos que era necessária uma constante reestruturação das categorias e/ou

subcategorias inicialmente definidas. Finalmente, procedemos à elaboração de um sistema final de categorias/subcategorias, descritas pormenorizadamente num “Dicionário de Categorias”, quer para o estudo português, quer para o estudo espanhol. As categorias e subcategorias definidas foram integradas em diferentes dimensões, que serão descritas pormenorizadamente no capítulo referente aos resultados.

A manutenção da qualidade dos dados recolhidos através de uma metodologia de carácter qualitativo é uma questão que deverá ser tida em conta. Desta forma, é importante minimizar a subjetividade que possa existir neste tipo de estudo, permitindo assim que uma análise realizada por investigadores diferentes conduza a resultados semelhantes. Nesse sentido, torna-se pertinente compreender se os instrumentos utilizados medem aquilo que se pretende efetivamente medir. Os pressupostos de Lincoln e Guba (1985) têm em consideração a credibilidade de resultados provenientes de uma metodologia qualitativa. Tais pressupostos foram tidos em consideração no presente estudo, procurando garantir a adequação dos referenciais e a triangulação de fontes e juízes. Desta forma transcreveram-se integralmente as gravações áudio, após devida autorização pelos participantes e no decorrer do processo de definição de categorias/sub-categorias recorreu-se à discussão contínua com as orientadoras da presente investigação, de forma a permitir um maior rigor da análise dos dados recolhidos.

Como qualquer outro procedimento de investigação, também a análise de conteúdo deverá atender a determinados critérios de qualidade, sendo que a validade e a fidelidade desta técnica deverão ser consideradas (Vala, 2005). Na análise de conteúdo realizada no presente estudo teve-se em consideração a validade interna e a fidelidade intra e inter-codificadores.

No que respeita à validade interna dos dados analisados, considerou-se pertinente assegurar o carácter exaustivo e de exclusividade das categorias/subcategorias definidas. Deste modo, todas as unidades de análise foram integradas numa das categorias ou subcategorias definidas, para que se verificasse o seu carácter de exaustividade (Bardin, 2004; Vala, 2005). Para além disso, cada unidade de análise foi introduzida somente numa única categoria ou subcategoria, de forma a garantir a sua exclusividade (Bardin, 2004; Vala, 2005).

Em relação à fidelidade, torna-se relevante assegurar que os dados recolhidos possam gerar os mesmos resultados quando analisados por diferentes investigadores, encontrando-se, assim, imunes a eventuais enviesamentos (Bardin, 2004; Bauer, 2002). De acordo com Vala (2005) a análise de conteúdo deve considerar dois tipos de fidelidade: intra-codificador (o mesmo codificador, ao realizar a análise de conteúdo, terá de aplicar os mesmos critérios de codificação) e a fidelidade inter-codificadores (dois codificadores terão de analisar o mesmo conteúdo da mesma forma). Assim, utilizaram-se os mesmos critérios de codificação no decorrer da análise de conteúdo (*i.e.*, intra-codificador) e recorreu-se a mais do que uma codificação, realizada por mais do que um codificador (*i.e.*, inter-codificador), possibilitando aquilo que se designa por “Acordo Inter-Juízes”. Este trata-se de uma estratégia que avalia a objetividade das categorias e sub-categorias criadas pelo investigador principal, considerando o nível de concordância com dois ou mais elementos externos à investigação (Bauer, 2002; Creswell, 2007; Drisko & Maschi, 2016; Fonseca, Silva & Silva, 2007).

Neste caso, para a realização do acordo inter-juízes, tiveram-se em consideração os pressupostos propostos na literatura, sendo estes: as unidades em análise teriam de ser independentes; as categorias deviam de ser independentes, mutuamente exclusivas e exaustivas; os juízes teriam de atuar independentemente e teriam de ser todos aptos para a realização da tarefa (Fonseca, Silva & Silva, 2007). Assim, numa primeira fase, procedeu-se à elaboração de um dicionário de categorias que continha as definições de cada uma das categorias e subcategorias em estudo. Após a elaboração dos dicionários de categorias criou-se um documento que continha cem unidades de análise, que podiam ser inseridas em cada uma das categorias e subcategorias previamente definidas. Seguidamente e no primeiro estudo qualitativo – português – solicitou-se a três pessoas/juízes que fizessem corresponder cada unidade de análise às categorias e subcategorias presentes nos dicionários de categorias que lhes haviam sido entregues. No caso do segundo estudo – espanhol – apenas foi possível fazê-lo com duas pessoas/juízes. Em ambos os estudos, os juízes eram professores universitários e investigadores, pois muitos dos participantes eram profissionais da Academia. No estudo Português foi, também, convidado um juiz com funções de gestão de

comunicação em empresas, pelo facto dos participantes nesse estudo incluírem, ainda, profissionais de gestão de comunicação.

O acordo inter-juízes estabelece o nível de concordância entre os vários elementos. Para isso, cria-se um índice de fidelidade inter codificadores que varia de 0 (não concordância) a um 1 (concordância plena) (Drisko & Maschi, 2016; Fonseca, Silva & Silva, 2007). No estudo qualitativo português, o índice de fidelidade assumiu o valor de 0,82. De acordo com Vala (2005), este é calculado através da divisão do número de acordos entre codificadores, pelo total de categorizações efetuadas por cada um deles e, apesar de não existir um valor objetivo específico que indique a partir de que valor é considerado adequado, a maioria dos autores tem vindo a considerar que menos de 0,40 é pobre; entre 0,40 e 0,75 será satisfatório a bom e mais de 0,75 será excelente (Bauer, 2002; Drisko & Maschi, 2016; Fonseca, Silva & Silva, 2007;). Nesse sentido, considera-se que este valor do índice de fidelidade obtido na investigação em contexto português assumiu o carácter de “excelente”, uma vez que ultrapassou os 0,75 defendidos na literatura. Apesar do elevado nível de acordo relativamente às (sub)categorias criadas, o acordo inter-juízes permitiu a reformulação de algumas delas, nomeadamente daquelas em que se verificou um menor acordo nas codificações realizadas. No que respeita ao estudo qualitativo espanhol, o índice de fidelidade assumiu o valor de 0,75, sendo considerado também um nível de concordância excelente.

4.1. QUEM FORAM OS ENTREVISTADOS?

No primeiro estudo qualitativo, referente ao contexto português, pretendíamos ter acesso às perceções de algumas destas testemunhas privilegiadas e, como tal, a nossa amostra de “Experts” incluiu: docentes universitários, formadores de comunicação organizacional e técnicos responsáveis pela gestão da comunicação interna nas suas empresas. Isto porque, neste caso específico, os docentes universitários têm um conhecimento prospetivo do estado da arte que lhes permitiu referenciar as investigações que têm vindo a concretizar, sendo possível compreender e aprofundar as temáticas de um ponto de vista teórico. Para além disso,

são especialistas na área e dominam o campo de investigação. Os formadores de comunicação organizacional, assumem, muitas vezes, funções de consultoria, conseguindo transmitir quais as principais limitações nos processos avaliativos e comunicativos vigentes nas organizações e, conseqüentemente, possíveis formas de melhoria. Finalmente, os técnicos responsáveis pela gestão de comunicação interna nas empresas são aqueles que assumem uma função de direção, recebendo um “feedback” constante dos colaboradores e, tendo, por isso um conhecimento mais prático dos processos comunicativos. Face ao exposto, as entrevistas realizadas a estes “Experts” constituíram-se como fundamentais para compreendermos eventuais “Gaps” entre a Teoria e a Prática, no que respeita às temáticas da Avaliação de Desempenho, mais concretamente, da Avaliação 360° e da Comunicação Organizacional.

De acordo com Bauer e Gaskell (2000), a seleção dos entrevistados deverá depender do tema em estudo e dos recursos disponíveis, embora se considere pertinente a realização de 15 a 25 entrevistas individuais para que a recolha de dados permita um conhecimento suficientemente consistente. Nesta primeira investigação entrevistámos um total de 33 “Experts”: 11 docentes universitários, 11 formadores e 11 técnicos responsáveis de comunicação interna, uma vez que estes assumem diferentes posições e, por isso, diferentes perspetivas. Porém, considerou-se, também, o critério da saturação de informação, uma vez que se tratavam de entrevistas muito específicas e a pessoas especializadas (Bryman, 2012). Esta saturação ocorre quando os dados que estão a ser recolhidos não trazem mais informações novas ou diferentes que justifiquem a continuação da recolha, sendo que o investigador percebe que não tem de realizar mais entrevistas (Guerra, 2006).

No que respeita ao processo de seleção, os participantes foram selecionados por conveniência, tendo em consideração alguns critérios específicos:

- 1) O carácter exploratório desta investigação (Bryman, 2012; Krippendorff, 2004; Vilelas, 2009);
- 2) O seu recrutamento através de pessoas próximas da investigadora principal (Bryman, 2012).

Relativamente aos critérios de inclusão dos entrevistados, tiveram-se em consideração alguns aspetos. No caso dos docentes universitários, estes teriam de exercer esta atividade há, pelo menos um ano, tendo como área principal de ensino a Comunicação Organizacional, as Relações Públicas e/ou Gestão de Recursos Humanos. Isto porque a comunicação organizacional engloba-se, muitas vezes, nas práticas de gestão de recursos humanos. No que concerne aos formadores de comunicação organizacional, considerámos igualmente uma experiência profissional mínima de um ano, na área da Formação. Mais uma vez e, considerando que são áreas que se cruzam, tivemos em conta formadores das áreas da Comunicação Organizacional, Relações Públicas e/ou Gestão de Recursos Humanos. Finalmente, no que respeita aos técnicos responsáveis pela gestão da comunicação interna nas empresas, considerámos uma vez mais uma experiência profissional mínima de um ano, considerando também que atuassem ao nível de grandes organizações ou de empresas multinacionais. Isto porque a maioria das pequenas e médias empresas (PME's) não apresenta departamentos de comunicação interna desenvolvidos e sistematizados, sendo difícil dar resposta às nossas questões de investigação.

Este estudo contou, então, com um total de 33 “Experts” (n=33): 11 professores universitários da Comunicação Organizacional/Relações Públicas/Gestão de Recursos Humanos (n=11; 33,3%); 11 formadores na área da Comunicação Organizacional/Relações Públicas/Gestão de Recursos Humanos (n=11; 33,3%) e 11 gestores de Comunicação Interna de Empresas (n=11; 33,3%). A maioria dos participantes eram mulheres (n= 23; 69,7%), com idades compreendidas entre os 21 e os 71 anos (M = 41,9 anos). Todos os entrevistados tinham nacionalidade portuguesa (n=33; 100%), sendo grande parte deles natural do Distrito de Lisboa (n=17; 51,5%).

Relativamente à situação laboral, a maioria dos entrevistados encontrava-se numa situação laboral ativa (n=30; 90,9%) e apenas 2 (6,1%) deles se encontravam desempregados e 1 (3,03%) reformado, embora mantivesse as suas funções como docente universitário.

O quadro 1 permite representar a distribuição dos entrevistados em relação às suas Habilitações Literárias.

Quadro 1: Habilitações Literárias dos Entrevistados

Variável: Habilitações Literárias	Frequência (n)	Porcentagem (%)
Estudos Pós-Graduados	27	81,8%
Licenciatura	5	15,2%
12.º ano	1	3,03%
Total	33	100%

No que concerne às habilitações literárias, grande parte dos participantes mencionou ter estudos pós-graduados ($n=27$; 81,8%), sendo que desses 27, 7 deles (21,2%) especificaram ter o grau de Doutor e 5 deles (15,2%) referiram ter o grau de Mestre. Para além disso, 5 (15,2%) dos participantes eram licenciados e apenas 1 (3,03%) deles não tinha concluído os estudos superiores.

O quadro 2 representa a distribuição dos “Experts” no que diz respeito à sua Área de Qualificação.

Quadro 2: Área de Qualificação dos Peritos

Variável: Área de Qualificação	Frequência (n)	Porcentagem (%)
Ciências da Comunicação	22	66,7%
Gestão de Recursos Humanos	8	24,2%
Psicologia	1	3,03%
Sociologia	2	6,1%
Total	33	100%

Em relação à área de qualificação, importa referir que nem sempre foi possível entrevistar pessoas especificamente da área das Ciências da Comunicação. Nesse sentido, verificou-se que apesar da maioria pertencer à área da Comunicação ($n=22$; 66,7%); 8 deles (24,2%) mencionaram ser da área da Gestão de Recursos Humanos; 2 (6,1%) de Sociologia e 1 (3,03%) de Psicologia.

O quadro 3 representa a distribuição dos participantes do estudo em termos da sua Experiência Profissional.

Quadro 3: Experiência Profissional dos Participantes

Variável: Experiência Profissional	Frequência (n)	Porcentagem (%)
Inferior a 5 anos	1	3,03%
Entre 5 e 10 anos	4	12,12%
Entre 10 e 15 anos	6	18,18%
Entre 15 e 20 anos	3	9,09%
Superior a 20 anos	19	57,6%
Total	33	100%

Finalmente, torna-se pertinente mencionar que a maioria deles tinha uma experiência profissional de mais de 20 anos (n=19; 57,6%) sendo que apenas 1 deles (3,03%) referiu ter uma experiência profissional inferior a 5 anos.

4.2. QUAIS AS RESPOSTAS DADAS PELOS PERITOS ENTREVISTADOS?

A definição das dimensões, categorias e subcategorias apresentadas neste estudo teve como base, por um lado, as respostas dos entrevistados às questões colocadas nas entrevistas (abordagem “Bottom Up”) e, por outro lado, o enquadramento teórico, o objetivo geral e os objetivos específicos da investigação em causa (abordagem “Top Down”).

Procedeu-se, então, à elaboração de cinco dimensões, cada uma delas constituída por diferentes categorias e subcategorias:

- Dimensão I: Perceções sobre a Comunicação Organizacional enquanto conceito;
- Dimensão II: Perceções sobre a Comunicação Organizacional enquanto processo;
- Dimensão III: Perceções sobre a Avaliação 360° enquanto conceito;
- Dimensão IV: Perceções sobre a Avaliação 360° enquanto processo;
- Dimensão V: Perceções sobre a Relação entre Avaliação 360° e Comunicação Organizacional.

As cinco Dimensões criadas tiveram por base os primeiros objetivos deste estudo. Assim, como previamente mencionado, procuramos perceber como é que “Experts”: docentes universitários; formadores de comunicação organizacional e técnicos responsáveis pela gestão da comunicação interna nas suas empresas entendem, definem e concretizam a comunicação organizacional e avaliação 360°. Por sua vez, procuramos também compreender o papel da avaliação 360° no âmbito da comunicação organizacional. As dimensões referidas, bem como as suas categorias e subcategorias, serão apresentadas pormenorizadamente em seguida. Porém, importa referir que em anexo se encontra disponível um protótipo com todas as informações referentes a cada dimensão, categoria e subcategoria, tal como previamente referido.

Dimensão I: Perceções sobre a Comunicação Organizacional enquanto conceito

A Dimensão I refere-se à forma como os participantes definem a comunicação organizacional, enquanto conceito, considerando os aspetos mais teóricos. Esta inclui um total de 12 categorias e 14 subcategorias, que o quadro 4 detalha junto com as frequências absolutas (n) das suas unidades de análise.

Quadro 4: Dimensão I: Percepções sobre a Comunicação Organizacional enquanto conceito

Categories	Subcategorias	Unidades de Análise Docentes (n)	Unidades de Análise Formadores (n)	Unidades de Análise Gestores Com. (n)	Unidades de Análise totais (n)
1. Centralidade (n total = 65 + 62 = 127)	1.1. Centralidade da Comunicação Interna	5	6	27	38
	1.2. Centralidade da Comunicação Externa	0	8	16	24
	2.1. Informalidade	2	20	24	46
	2.2. Empatia	0	12	8	20
	2.3. "Dar o Exemplo"	1	7	7	15
	2.4. Escuta-ativa	0	9	3	12
2. Características da Comunicação do Líder (n total = 112)	2.5. Intenção Positiva	0	9	3	12
	2.6. Confidencialidade	0	7	0	7
	3.1. Para o Compromisso dos Colaboradores	2	2	31	35
	3.2. Para a Motivação dos Colaboradores	3	3	18	24
	3.3. Para a Satisfação dos Colaboradores	11	0	7	18
	3.4. Para a Comunicação dos Colaboradores	0	0	8	8
3. Relevância da Comunicação da Liderança (n total = 97)	3.5. Para o Desempenho dos Colaboradores	0	0	6	6
	3.6. Para Mudanças Organizacionais	0	0	6	6

4. Relação com Áreas adjacentes	26	8	35	69
5. Evolução da Comunicação Organizacional	35	0	0	35
7. Utilização das Tecnologias de Informação	9	6	9	24
9. Perspetiva Estratégica	7	9	7	23
10. Criação de Identidade	9	0	0	9
11. Relevância da Comunicação não-verbal	0	6	1	7
12. Relevância da Responsabilidade Social	5	0	0	5

De acordo com os discursos dos participantes, a comunicação assume um papel central/essencial nas organizações, que em muitos casos funde-se com a existência da própria organização: “*a comunicação é a ferramenta sem a qual, para mim, nada existe! Não há nenhum tipo de organização que exista sem ela.*” (P22). Segundo os entrevistados, não há organização sem comunicação, sendo esta a base de todas as tarefas e de todas as tomadas de decisão no seio organizacional: “*Não há organização sem comunicação! É estrutural, é fundamental.*” (P17). Esta categoria é composta por duas subcategorias, nomeadamente: a “Centralidade da Comunicação Interna” e a “Centralidade da Comunicação Externa”.

No caso da centralidade da comunicação interna, os participantes deste estudo indicaram a relevância da comunicação que se estabelece internamente entre os diferentes atores organizacionais. Nesse sentido, consideraram que para definir a comunicação organizacional é importante englobar o conceito de comunicação interna – considerando a comunicação que os colaboradores estabelecem entre si aquando da realização das suas tarefas diárias, nas empresas: “*a comunicação organizacional, para mim, dentro daquilo que... que nós temos estado a trabalhar, tem muito a ver com as práticas internas da Organização, com os seus próprios colaboradores.*” (P23).

No que diz respeito à centralidade da comunicação externa, os entrevistados referiram-se à relevância da comunicação com os públicos externos (*i.e.*, com clientes, fornecedores) aquando da definição da comunicação organizacional. Neste caso, os peritos descreveram a comunicação para fora das organizações como algo crucial: “*Os colaboradores têm necessidade de ter uma comunicação externa, de falar com clientes, a parte da internacionalização, contratação...*” (P24). A categoria referente à centralidade da comunicação organizacional foi a categoria que surgiu com maior frequência, tendo sido mais mencionada por parte dos gestores de comunicação.

Os entrevistados identificaram diferentes tipos de características na comunicação do líder. A informalidade foi a característica mencionada com maior frequência e por todos os entrevistados, embora tivesse sido mais realçada por parte dos formadores e dos gestores de comunicação. Neste caso, relatou-se a pertinência de uma comunicação mais informal das chefias, considerando-se uma maior abertura, clareza e simplicidade: “*(...) esse*

sentimento vem de uma boa comunicação e que, às vezes, não é... a comunicação, ela não é complexa, ela tem de ser simples, tem de ser clara, tem de ser concisa.” (P14); *“Portanto, quanto mais a cultura for uma cultura mais aberta na organização, melhor será a própria comunicação, não é?”* (P27).

A empatia foi outra característica referida com elevada frequência, principalmente por parte dos formadores, não tendo os docentes universitários se pronunciado sobre a mesma. Neste caso, os entrevistados frisaram a necessidade de as chefias estabelecerem empatia aquando da comunicação com os seus colaboradores, considerando fundamental que estes soubessem colocar-se no lugar do outro. *“(…) Na realidade, é a arte de... que as pessoas têm em saber chegar a sua mensagem ao outro, mas para isso tem de haver empatia, têm de saber criar empatia.”* (P14); *“(…) agora lembrei-me daquele... daquele exemplo, há uma pessoa que... que é empática com a sua equipa e que compreende todas as suas dores e até “eu estou do vosso lado” e essa pessoa geralmente, se calhar, acaba por ter uma valorização.”* (P15).

A subcategoria referente à necessidade de as chefias darem o exemplo quando comunicam com os seus subordinados foi mencionada principalmente pelos formadores e gestores de comunicação interna: *“Muitas vezes, o que eu acho é que a principal... a principal ferramenta da comunicação, nomeadamente, nas lideranças ou se quiser nas chefias, a principal ferramenta é o seu exemplo!”* (P18).

A escuta-ativa e a intenção positiva foram duas subcategorias mencionadas com a mesma frequência pelos participantes, principalmente pelos formadores. No caso da escuta-ativa eles referiam-se a uma necessidade de as chefias terem competências ao nível da escuta ativa quando se encontram a comunicar com os seus subordinados (*i.e.*, escutarem os pontos de vista dos colaboradores e terem os mesmos em consideração para questões futuras): *“(…) Por isso é que eu funciono muito deste ponto de vista, de uma forma transversal, mas nas lideranças eu acho que é crítico que é, ter uma comunicação em que a escuta ativa tem de ser o aspeto fundamental...”* (P18). No que respeita à intenção positiva, os peritos descreveram a importância de as chefias comunicarem de uma forma positiva: *“(…) E mais importante do que tudo, eu acho que a nível da comunicação, dentro de uma organização, aquilo que tem de estar à cabeça é uma intenção positiva...”* (P18); *“Deverá saber como dizer essa*

informação, acabar sempre de uma forma mais positiva [referindo-se à chefia], para ser possível que o colaborador não fique de tal maneira insatisfeito ao ponto de ficar ressentido.” (P24).

Finalmente, a confidencialidade foi a característica menos referida pelos entrevistados e somente frisada pelos formadores, através da qual indicavam uma necessidade de confidencialidade em relação a algumas informações, no sentido de melhorar os aspetos estratégicos da organização. Como exemplo os entrevistados referiram o manual de acolhimento de receção dos novos colaboradores em que são descritos os seus direitos e deveres, sendo que um dos seus deveres será manter em segredo tudo o que se passa no interior da organização e que diz respeito ao seu foro interno, em que a quebra de confidencialidade leva a sanções. Para além disso, os entrevistados acrescentaram que no seio das decisões existem aspetos estratégicos que se forem partilhados com toda a estrutura perdem o seu efeito estratégico.

Para além das características de comunicação dos líderes, o discurso dos entrevistados transpareceu que a comunicação que os líderes estabelecem com os seus subordinados pode ter benefícios a diferentes níveis, especificamente, para algumas atitudes e comportamentos dos colaboradores, tais como: o compromisso; a motivação; a satisfação; a comunicação; o desempenho e mudanças organizacionais.

Em relação do compromisso, os peritos descreveram a importância da comunicação das chefias para o envolvimento que os colaboradores sentem para com a organização e o seu trabalho, nomeadamente no que respeita ao “vestir a camisola da empresa”: *Um líder... um líder... quando existe, por parte das equipas, um reconhecimento do líder, tudo acaba por fluir de uma forma muito mais simples, porque se eu confio naquela pessoa, se aquela pessoa me dá motivos para eu acreditar nele, eu vou estar mais envolvido, eu vou estar mais comprometido...” (P25).* Esta subcategoria foi aquela que apareceu com maior frequência, tendo sido os gestores de comunicação aqueles que mais se pronunciaram sobre a mesma.

No que diz respeito à motivação, os participantes relataram que a comunicação das chefias é um aspeto fundamental para a motivação dos seus colaboradores, no seu contexto de trabalho. Este aspeto foi mencionado com maior frequência por parte dos gestores de comunicação, tendo sido menos referido e, de igual forma, pelos docentes e pelos formadores.

No caso específico da satisfação, os participantes, em particular os docentes universitários, indicaram a importância que a comunicação das chefias tem para a satisfação que os colaboradores poderão sentir em relação ao seu trabalho: “(...) *à partida, se eu estou... se me sinto mais integrado na... na estrutura, porque a conheço e porque sei que alguém [referindo-se à chefia] se preocupa em fazer-me chegar a informação de que eu preciso, então, eu também, à partida estarei mais satisfeito, no meu local de trabalho...*” (P23). Os formadores não se pronunciaram sobre esta questão da satisfação.

A comunicação foi outro aspeto apontado pelos “experts”, sendo que os mesmos relataram a importância que a comunicação das chefias tem na comunicação estabelecida entre os colaboradores: “*Sendo que, se as hierarquias não estiverem envolvidas [na comunicação organizacional], nem pré dispostas a esta prática, obviamente não sortirá efeito na base da organização.*” (P29). Neste caso, apenas os gestores de comunicação descreveram este aspeto como relevante.

Ainda em relação aos benefícios que a comunicação dos líderes pode ter, os inquiridos frisaram a relevância deste tipo de comunicação para o desempenho dos colaboradores, nomeadamente, no que diz respeito ao cumprimento de objetivos previamente delineados: “*Quando os públicos conhecem, quando os colaboradores conhecem quais são... qual é a missão ou para onde é que a organização caminha, com maior consciência irão desempenhar melhor a sua função, porque estão orientados para o objetivo...*” (P29). Esta subcategoria não se constituiu como muito frequente, tendo sido apenas relatada pelos gestores de comunicação.

Finalmente, a importância da comunicação das chefias no que diz respeito a mudanças organizacionais, nomeadamente, na facilidade em mobilizar os colaboradores para processos de mudança foi outro aspeto mencionado pelos entrevistados, embora tivesse tido uma menor frequência e tivesse sido mencionado somente pelos gestores de comunicação.

Para além das características e dos benefícios que a comunicação dos líderes pode ter para as atitudes e comportamentos dos subordinados, os peritos aquando da definição da comunicação organizacional defenderam a necessidade de relacionar este tipo de comunicação com áreas adjacentes, tais como: o “Marketing”, a Psicologia, a Sociologia e a Gestão de Recursos Humanos: “*Isto quer dizer que... se a comunicação*

organizacional não se valer do... das áreas da sociologia e da psicologia, dificilmente conseguirá compreender os fenómenos que estão adjacentes a estas matérias.” (P26). Esta categoria foi fortemente defendida pelos gestores de comunicação e pelos docentes universitários.

Ainda em relação à Comunicação Organizacional enquanto conceito, os “experts”, e em particular, os docentes universitários descrevem a necessidade de ser considerada a evolução dos paradigmas inerentes ao estudo da Comunicação Organizacional (CO): *“ainda hoje encontramos estruturas públicas, instituições públicas com uma forte componente burocrática e com uma comunicação, sobretudo, descendente, mas a visão da comunicação evoluiu com o passar dos tempos, inclusivamente beneficiou com o aparecimento da escola das relações humanas”* (P2).

O aparecimento e alteração das tecnologias de informação, nomeadamente, ao nível das Redes Sociais “Online” e da “Intranet” tem vindo a constituir-se como importante para a comunicação que os atores organizacionais estabelecem entre si, no dia a dia, nas empresas: *“Essa comunicação (...) acho que tem... tem sofrido alterações nos últimos tempos, não é? Com a tecnologia que existe hoje em dia, acho que a comunicação organizacional se tornou muito mais multifacetada.”* (P20); *“É assim, nós utilizamos os nossos meios de comunicação, principalmente a intranet para explicar de forma resumida e mais simples do que os manuais todos...”* (P10). Esta pertinência das tecnologias de informação para a comunicação foi mais referida por parte dos docentes universitários e dos gestores de comunicação interna.

Os indivíduos envolvidos neste estudo, principalmente, os formadores referiram-se à comunicação organizacional como uma forma de definir e de alinhar a estratégia das organizações, tendo uma perspetiva de desenvolvimento estratégico das empresas: *“(...) as várias atividades internas dependem de uma boa comunicação organizacional e de uma boa estratégia, sobretudo, de uma boa estratégia de comunicação organizacional...”* (P27); *“A comunicação é importante porque facilita claramente, sobretudo, estamos a falar em termos de organizações, a compreensão da estratégia.”* (P12).

Os entrevistados relataram que a comunicação organizacional é uma ferramenta relevante para a criação de uma identidade organizacional, nomeadamente, ao nível da marca da empresa: *“Portanto, a organização*

também tem uma identidade, tem um conjunto de brand values, não é? Os valores da própria identidade, enquanto marca, porque é... é uma marca!” (P26). Esta categoria foi uma das que surgiu com menor frequência, sendo que apenas os docentes universitários tiveram este aspeto em consideração.

Finalmente, foram frisados dois aspetos considerados pertinentes para a definição da comunicação organizacional enquanto conceito, nomeadamente: A comunicação não-verbal e a responsabilidade social. De acordo com os entrevistados, a comunicação não verbal facilita a compreensão dos comportamentos dos atores organizacionais: *“Portanto, se nós ao comunicarmos, comunicamos não só com a linguagem verbal, como não-verbal.”* (P15); *“(...) é o entender o que é que os outros nos dizem... não só através das palavras, porque muitas vezes, nas organizações, é um bocadinho aquela coisa “percebeste o que eu disse?” [elevando o tom de voz] e a outra pessoa, o que é que vai dizer? Que não percebeu? Não, vai dizer “percebi” quando toda a outra linguagem, em termos corporais, em termos de... da forma como se expressa, da sua gestualidade, o seu tom de voz dizem que não percebeu.”* (P18). Esta categoria foi particularmente descrita pelos formadores, não tendo os docentes universitários se pronunciado sobre a mesma. No que diz respeito à responsabilidade social, os inquiridos evidenciaram a sua importância, relatando que se trata de uma área que deverá ser desenvolvida no âmbito da comunicação organizacional: *“A terceira área fundamental na área da comunicação organizacional, do meu ponto de vista (...) é aquilo que é a responsabilidade social, não é?”* (P11). Este é um dado a explorar, pois é uma perspetiva apenas identificada pelos investigadores e pouco explorada pelos profissionais do terreno.

Dimensão II: Perceções sobre a Comunicação Organizacional enquanto Processo

A Dimensão II refere-se à forma como os entrevistados percecionam a comunicação organizacional enquanto processo, considerando-se a sua aplicação e as fases e tarefas associadas à mesma. Esta inclui um total de 19 categorias e 2 subcategorias que o quadro 5 detalha junto com as frequências absolutas (n) das suas unidades de análise.

Quadro 5: Dimensão II: Percepções sobre a Comunicação Organizacional enquanto processo

Categorias	Subcategorias	Unidades de Análise Docentes (n)	Unidades de Análise Formadores (n)	Unidades de Análise Gestores Com. (n)	Unidades de Análise totais (n)
2.1.Adequação ao Contexto		37	19	36	92
2.2.Relevância do Planeamento		32	19	38	89
2.3.Necessidade de Formação		3	38	43	84
2.4.º Gap” entre Teoria e Prática		48	24	10	82
2.5.Adequação ao Interlocutor		1	41	38	80
2.6.Necessidade de Inclusão de todos os níveis hierárquicos		0	24	40	64
2.7.Hierarquização acentuada das Organizações		0	39	22	61
2.8.Entendimento entre os Colaboradores		33	8	4	45
2.9.Relevância do “Follow-up”		0	8	17	25

2.10.Multidirecional	24	0	0	24
2.11.Transparência	14	0	7	21
2.12.Complexidade	0	8	10	18
2.13.Adequação ao Tipo de Liderança	0	14	2	16
2.14.Informalidade	0	10	5	15
2.15.Escassez de Recursos	0	0	15	15
2.16.Necessidade de Confidencialidade	0	0	13	13
2.17.Negligência da Comunicação	3	5	2	10
2.17.1.Negligência da Comunicação Interna				
2.17.2.Negligência da Comunicação Externa	0	0	1	1
2.18.Não reconhecimento dos Profissionais	4	0	5	9
2.19.Gestão eficaz de Equipas	0	0	8	8

Um dos aspetos mais fortemente mencionado pelos entrevistados, a um nível geral e referente à comunicação enquanto processo, prendeu-se com a pertinência de adequar a sua prática ao contexto em que a organização atua, incluindo o tipo de atores organizacionais, o tipo de liderança e a cultura organizacional: *“Depois há a comunicação organizacional mais ligada à componente de... da cultura da empresa.”* (P28); *“Não se pode chegar, assim, a um padrão específico... depende dos gestores, depende dos líderes, depende da cultura organizacional, depende dos seus clientes externos... está dependente de uma série de fatores exógenos muito grande!”* (P19).

A relevância do planeamento foi outra categoria fortemente referida pelos entrevistados a um nível geral e, particularmente, pelos gestores de comunicação e pelos docentes universitários. Neste caso, os indivíduos envolvidos neste estudo referiram-se à importância de um planeamento dos processos de comunicação em que se considerem os objetivos da comunicação e as ferramentas necessárias, de forma a que seja possível aplicar planos de contingência, caso seja necessário: *“(...) temos de ter planos de comunicação, que tem a ver com as questões operacionais, nos processos de trabalho...”* (P17); *“até para... preparar, por exemplo, se calhar, planos de contingência, dependendo também da complexidade da... da mensagem... preparar, por exemplo, planos de contingência na perspectiva de poder corrigir atempadamente possíveis danos de uma mensagem mal interpretada ou mal aceite.”* (P15).

Para além de ser necessário adequar ao contexto e planejar, os entrevistados frisaram a necessidade de formação, ou seja, de as pessoas envolvidas na gestão da comunicação terem conhecimento daquilo que trata este processo, considerando-se os seus objetivos e os instrumentos e ferramentas necessários: *“(...) a competência da comunicação é uma competência que tem de ser muito desenvolvida e que eu acho que falta muito!”* (P18). Mais uma vez, esta questão foi mencionada principalmente pelos gestores de comunicação e pelos formadores, uma vez que os docentes universitários se pronunciaram pouco sobre esta categoria.

O “Gap” entre a teoria e a Prática foi algo defendido pelos “experts”, verificando-se que os conteúdos lecionados nas Universidades, bem como os estudos científicos realizados sobre comunicação organizacional não se verificam no quotidiano das organizações; principalmente em

empresas de índole familiar: “(...) *estas empresas de índole familiar têm mais dificuldade em fazer este salto entre o conceito e a prática.*” (P13); “*Existe uma grande dificuldade de... não só na área da comunicação, mas em N áreas, continua a existir... É... ok, eu tenho, se calhar 40 ou 50 estudos nos últimos 5 anos acerca da comunicação... mas não faço ideia como é que eu consigo pegar em tudo isto e transpô-lo para a minha empresa, o meu dia-a-dia...*” (P32). Esta questão foi fortemente defendida por parte dos entrevistados, principalmente pelos docentes universitários.

A adequação ao interlocutor foi outra categoria mencionada pelos peritos, embora os docentes não se tivessem manifestado muito sobre a mesma. Neste caso, indicaram a pertinência de se considerar o tipo de interlocutor quando é planeada e trabalhada a comunicação nas organizações. Segundo os entrevistados, o tipo de comunicação pode variar consoante a função dos atores organizacionais (*i.e.*, clientes, fornecedores, parceiros, chefias, subordinados).

Os participantes frisaram, também, a necessidade de incluir todos os atores organizacionais, dos vários níveis hierárquicos, nos processos de comunicação da organização. Isto para que seja possível uma comunicação descendente, ascendente e lateral: “*as empresas são feitas por pessoas e... não há dúvida que... desde a base às chefias intermédias, às chefias de topo, em cada um dos níveis hierárquicos, é fundamental a comunicação.*” (P12); “*Ok! Eu acho que, para a comunicação fluir e ser eficaz têm... toda a gente tem de estar envolvida!*” (P23). Apenas os formadores e os gestores de comunicação tiveram em conta esta categoria.

No que diz respeito à hierarquização acentuada das organizações, os participantes indicaram a existência de uma comunicação menos aberta e mais descendente em culturas latinas (incluindo Portugal) e mais aberta no Norte e Centro da Europa. Para além disso, os entrevistados referiram a escassez de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos, podendo verificar-se níveis elevados de secretismo: “*Infelizmente, eles [referindo-se às chefias] valorizam mais, internamente, a comunicação descendente e... internamente e externamente a comunicação unilateral.*” (P17); “*E... em Portugal as pessoas também não estão muito habituadas, não é? Portanto, culturalmente nós não somos abertos à*

comunicação!” (P21). Esta categoria apresentou uma frequência elevada, embora os docentes universitários não a tivessem considerado.

Relativamente ao entendimento entre os colaboradores, os entrevistados relataram a importância da comunicação organizacional para o desenvolvimento de uma linguagem comum dentro da organização, possibilitando um maior entendimento e envolvimento entre os colaboradores e evitando-se conflitos: “*porque é a base [referindo-se à comunicação organizacional] de poder haver ou não conflitos; é a base do entendimento.*” (P12); “*Ou seja, que haja um entendimento e um alinhamento em termos de... da forma como as pessoas se organizam em termos da... da forma como comunicam entre elas...*” (P18). Esta categoria foi fortemente mencionada pelos participantes, tendo sido os docentes universitários aqueles que mais consideraram a sua importância.

Os peritos descreveram a necessidade de perceber se os planos de comunicação estão a ter o resultado esperado, através da concretização de “follow-ups”: “*claro, a partir do momento em que se faz o plano de comunicação, depois tem de ver-se quais é que foram os resultados.*” (P24); “*Portanto, o após é extremamente importante para percebermos a eficácia e percebermos qual é que é o caminho pelo qual nós nos devemos orientar no estilo de comunicação...*” (P15). Neste caso, os docentes não se pronunciaram sobre a pertinência do “follow-up”, tendo esta questão sido mais relatada pelos gestores de comunicação.

Apenas os docentes universitários se manifestaram em relação à pertinência de uma comunicação multidirecional que possibilite uma direção da comunicação em diferentes sentidos, incluindo uma comunicação bidirecional e simétrica: “*(...) a comunicação deve... deve ser multidirecional e não apenas haver do topo da organização*” (P3).

No que diz respeito à questão da transparência, os peritos descreveram-na como um aspeto positivo da comunicação organizacional, permitindo perceber o papel de cada um dos atores organizacionais e responsabilizando os mesmos pelas suas ações: “*(...) Aspetos positivos em termos de comunicação organizacional... aspetos mais positivos... é a transparência.*” (P18); “*Nós enviamos uma comunicação que é igual para todos, eventualmente, para um departamento ou para uma empresa inteira. Portanto, essa transparência é... é importante e é relevante.*” (P28). Neste caso, foram os docentes universitários aqueles que a

relataram com mais frequência, não tendo os formadores tido em consideração a sua importância.

Também foi feita uma referência à complexidade dos processos comunicativos nas organizações, principalmente em empresas de maior dimensão. Isto porque estão envolvidos diversos recursos, nomeadamente, humanos, logísticos, temporais e monetários: “(...) *a questão da comunicação... ela é... ela é muito complexa, no sentido em que ninguém consegue bem definir ou... ou... não é algo tangível e como assim não o é, é difícil perceber como é esta coisa da comunicação.*” (P14); “*À medida que se cresce no número de hierarquias e que se cresce no número de pessoas, de algum modo, à medida que o organigrama vai ficando mais elaborado, então o sistema comunicacional tende a adensar-se.*” (P13). Somente os gestores e os formadores de comunicação mencionaram esta questão.

Para além da adequação ao interlocutor a um nível mais geral, os “experts” também frisaram a necessidade de adequar o tipo de liderança ao contexto organizacional. De acordo com estes, a chefia terá de ter em consideração o tipo de organização em que se encontra e, também, as características dos restantes atores organizacionais para, assim, adaptar o seu estilo de comunicação: “*Se ele [referindo-se à chefia], ele percebe, não é? Portanto, tem experiência e tem maturidade e percebe que precisa da equipa para chegar a um determinado resultado. Então, ele... flui com a comunicação. Portanto, não fecha a comunicação, por exemplo, não cria mecanismos muito burocráticos, não julga, não avalia, não faz valores subjetivos.*” (P19). Esta categoria foi frisada principalmente pelos formadores, não tendo os docentes universitários se manifestado sobre a mesma.

Os “experts”, particularmente os formadores, descreveram uma falta de planeamento dos processos de comunicação nas empresas, constituindo-se esta como mais informal: “(...) *esse sentimento vem de uma boa comunicação e que, às vezes, não é... a comunicação, ela não é complexa, ela tem de ser simples, tem de ser clara, tem de ser concisa.*” (P14).

Apenas os gestores de comunicação se referiram a uma escassez de recursos que permita o desenvolvimento de planos de comunicação, nomeadamente, recursos humanos, temporais e monetários: “*Há um conjunto de constrangimentos que depois não permitem que a*

comunicação, se calhar, seja a mais eficaz (...) pela quantidade de recursos que não existem.” (P30); *“(...) porque como é obvio existe sempre dinheiro para muita coisa, mas quando toca a marketing e comunicação, as coisas são sempre um bocadinho “ok, vamos ver quanto é que podemos poupar aqui.”* (P30).

Também no caso da necessidade de confidencialidade foram apenas os gestores de comunicação aqueles que se pronunciaram. Nesse âmbito, relataram que existe informação nas organizações que não deverá ser partilhada com todos os atores organizacionais, dependendo essa partilha das funções e responsabilidades de cada um: *“(...) há sempre informação confidencial [referindo-se ao processo que envolve a comunicação organizacional], há sempre algumas... algumas coisas que... não... as pessoas, possa ser pertinente elas saberem, mas não podem saber!”* (P15).

A negligência dos dois tipos de comunicação foi outro aspeto salientado pelos entrevistados. Por um lado, no que respeita à subcategoria “Negligencia da comunicação interna”, os participantes desta investigação indicaram uma maior relevância dada à comunicação externa, em detrimento da comunicação interna: *“(...) dá-se mais importância àquilo que é comunicação para o exterior, pelo... pelo bus que isso pode gerar do que propriamente a comunicação interna, porque são as nossas pessoas, não é?”* (P15). Neste caso, verificou-se uma maior frequência por parte dos formadores. Relativamente à subcategoria “Negligência da comunicação externa”, os participantes relatam uma maior importância dada à comunicação interna, em detrimento da comunicação externa: *“(...) eu sinto necessidade de lhe dizer que as empresas são, neste sentido, um buraco negro comunicacional, tantas vezes esquecendo aquilo que é de fora...”* (P13). Esta categoria foi muito pouco abordada pelos entrevistados. Apenas um entrevistado mencionou esta questão, tendo sido um gestor de comunicação. Assim, denota-se que os peritos consideram que há uma maior negligência da comunicação interna, quando comparada com a comunicação externa.

Embora com menor frequência e frisado somente pelos docentes e pelos gestores de comunicação, o não reconhecimento/acreditação dos profissionais refere-se ao facto da profissão de relações públicas ser negligenciada quando comparada com outras profissões (por exemplo: jornalistas e psicólogos): *“Nós não temos uma carteira profissional, como*

têm os jornalistas, como têm os psicólogos, como têm os médicos, como têm os engenheiros.” (P25); “(...) porque, qual é o problema? A M é relações públicas. Há um problema de nome [risos]... tal como, as pessoas que estão à porta das discotecas são relações públicas, porque não existe uma acreditação.” (P25).

Finalmente, apenas os gestores de comunicação entrevistados evidenciaram a importância do papel da comunicação para a coesão das equipas de trabalho. Segundo os entrevistados uma comunicação eficaz estimula o espírito de equipa: *“Para o bom trabalho em equipa, tem de haver boa comunicação!” (P27); “(...) comunicar é (...) criar, também, a tal... a tal coesão nas equipas!” (P15).*

Dimensão III: Perceções sobre a avaliação 360° enquanto conceito

A Dimensão III refere-se à forma como os participantes definem a avaliação 360°, enquanto conceito, considerando-se aspetos de cariz mais teórico. Esta dimensão é constituída por um total de 4 categorias, que o quadro 6 detalha junto com as frequências absolutas (n) das suas unidades de análise.

Quadro 6: Dimensão III: Perceções sobre a avaliação 360° enquanto conceito

Categories	Unidades de Análise Docentes (n)	Unidades de Análise Formadores (n)	Unidades de Análise Gestores Com. (n)	Unidades de Análise Totais (n)
3.1. Adequação ao Contexto	11	12	15	38
3.2. Necessidade de Medir o Impacto da Avaliação 360°	0	7	12	19
3.3. Utilização das Tecnologias de Informação	9	0	0	9
3.4. Envolvimento de todos os “stakeholders”	0	0	7	7

Os peritos descreveram uma necessidade de adequar a implementação da avaliação 360° ao contexto em que a organização atua, incluindo a própria cultura organizacional: “(...) o modelo 360° faz mais sentido, naquilo que é a minha maneira de estar no mercado, naquilo que é a minha forma de agir e naquilo que, é no fundo, a minha cultura. É uma questão de cultura organizacional.” (P25); “Eu acho que... lá está, também depende do estágio da própria organização... Há organizações que têm, se quiser, que não estão preparadas para uma avaliação 360°, porque é um pouco mais difícil!” (P27). Esta foi a categoria que apresentou uma maior frequência. De acordo com os participantes, a adequação ao contexto, aquando da aplicação da avaliação 360°, assume uma grande relevância.

A necessidade de medir o impacto da avaliação 360° foi outra categoria fortemente referida pelos entrevistados, principalmente pelos gestores de comunicação. Neste caso, foi encarada como uma necessidade para a compreensão das consequências da aplicação da avaliação 360°, contribuindo-se, assim, para o desenvolvimento de competências dos avaliados: “O pós-avaliação 360° é que é fundamental”; (...) se fizermos a avaliação 360° e aquilo vai para a gaveta, vai para o arquivo e ponto final, de pouco serviu... porque depois o impacto, em termos de entrada em ação é diminuto, não é?” (P12).

Além da necessidade de medição do impacto da avaliação 360°, os participantes evidenciaram o facto de as tecnologias de informação contribuírem para facilitar a aplicação da avaliação 360°, contribuindo para o seu maior desenvolvimento no futuro: “(...) penso que é um método [referindo-se à avaliação 360°] que acabará por imperar num futuro, nomeadamente, se bem utilizadas, as tecnologias de comunicação e circuitos de informação cada vez mais bidirecionais...” (P9). Apenas os docentes universitários consideraram esta questão.

Finalmente, e frisado com menor frequência e somente pelos gestores de comunicação, teve-se em consideração a questão da relevância de envolver todos os “stakeholders” (por exemplo, os clientes) na avaliação de desempenho 360°, tornando-a mais abrangente do que a avaliação de desempenho tradicional: “E aí [referindo-se à avaliação 360°] falamos para clientes e para todos os stakeholders, não é? Inclusive para colaboradores e para o público das universidades, mas também para as

câmaras, organismos públicos, meios de comunicação social, todos os stakeholders com que a empresa se... com quem tem contacto e relações e que lhes interessa comunicar.” (P31); “Então... uma diferença logo de... de caras é que a 360° tem envolvido muito mais stakeholders e pode envolver muito mais stakeholders do que a avaliação tradicional.” (P21).

Dimensão IV: Percepções sobre a avaliação 360° enquanto processo

A Dimensão IV diz respeito à forma como os entrevistados percebem a avaliação 360° enquanto processo, considerando-se a sua aplicação e as fases e tarefas associadas à mesma. Esta dimensão inclui um total de 8 categorias, que o quadro 7 detalha junto com as frequências absolutas (n) das suas unidades de análise.

Quadro 7: Dimensão IV: Percepções sobre a avaliação 360° enquanto processo

Categorias	Unidades de Análise Docentes (n)	Unidades de Análise Formadores (n)	Unidades de Análise Gestores Com. (n)	Unidades de Análise Totais (n)
4.1. Complexidade do Processo	43	8	17	68
4.2. Necessidade de Formação dos Avaliadores	0	38	7	45
4.3. Resistência à Aplicação	0	18	18	36
4.4. Aplicação Errada da Avaliação 360°	0	14	12	26
4.5. Gestão Eficaz das Equipas	0	14	8	22
4.6. Adequação ao Tipo de Organização	0	0	15	15
4.7. Desempenho Eficaz dos Colaboradores	1	2	1	4
4.8. Justiça	0	0	2	2

No que diz respeito às percepções sobre a avaliação 360° enquanto processo, a categoria “complexidade do processo” foi aquela que apresentou uma frequência mais elevada, tendo sido fortemente referida pelos docentes universitários. Neste caso, os entrevistados evidenciaram o facto deste tipo de avaliação constituir-se como complexa, nomeadamente por envolver a construção de instrumentos específicos, a inclusão de diversos intervenientes e de recursos logísticos, temporais e monetários: “A avaliação 360° é uma avaliação complexa que exige um comprometimento por parte de avaliadores e de avaliados e um conjunto de outros intervenientes que torna, por vezes, o processo muito pesado, dentro da organização.” (P25); “(...) na minha perspetiva, pronto... pela morosidade, pela exigência que uma avaliação 360° deve incluir.” (P20).

Tal como no caso da comunicação organizacional, também em relação à avaliação 360° os participantes evidenciaram a necessidade de as pessoas envolvidas neste tipo de avaliação terem conhecimento daquilo que trata este processo avaliativo. Assim, os entrevistados consideraram que os envolvidos neste tipo de avaliação devem ter conhecimento dos seus objetivos, instrumentos e ferramentas necessários: “Desde o momento em que as pessoas (...) introduzem instrumentos de feedback 360° devem estar conhecedoras do que se trata, não é?” (P21). Embora esta questão tenha tido uma frequência elevada, principalmente por parte dos formadores, os docentes universitários não se manifestaram sobre a mesma.

Os entrevistados relataram, também, o facto das organizações e, em especial, as chefias não se encontrarem recetivas à implementação da avaliação 360°, por não se sentirem confortáveis em serem avaliadas por um ator organizacional de uma faixa hierárquica mais baixa: “(...) há pessoas que não... tendem a não reagir bem a serem avaliados por pessoas... por pares ou inclusivamente por subordinados ou por pessoas de uma faixa hierárquica mais baixa.” (P15). Apenas os formadores e os gestores de comunicação tiveram em conta esta questão, sendo que os docentes universitários, uma vez mais, não se manifestaram.

Os “experts”, particularmente os formadores, frisaram que, muitas vezes, a avaliação 360° tende a ser aplicada de forma errada, como se se tratasse de uma avaliação tradicional. Neste caso, negligenciando-se a complexidade do seu processo, para que possa ser eficaz: “E, o que por

vezes acontece, é que aplicam a 360° como é aplicada a top-down que é preencher o formulário, despachá-lo dentro do prazo, colocado em cima do joelho sem se ter recolhido evidências objetivas para ter uma avaliação imparcial e que, de facto, contribua para... para a organização, não é?” (P17).

A gestão eficaz de equipas foi uma categoria mais frisada pelos formadores, não tendo sido referida pelos docentes universitários. Neste caso, eles referiram-se a uma grande eficácia do trabalho em equipa aquando da aplicação da avaliação 360°: *“Se for bem pensada [referindo-se à avaliação 360°] nesse sentido, que existam diretivas ou desafios ou convites para juntar a equipa, eu acho que é sempre importante, porque vai estimular esse trabalho de equipa que é importante não só na avaliação, mas no desempenho da empresa!” (P28); “Quanto mais eu estiver ciente dos pontos menos bons do meu colega, mais facilmente eu o posso ajudar e melhor o poderei ajudar e este é o fundamento do trabalho de equipa! É... eu ajudar o meu colega, nos pontos fracos!” (P22).*

Apenas os gestores de comunicação se referiram à “Adequação ao Tipo de organização”, no sentido em que existe uma maior dificuldade de aplicação da avaliação 360° em determinado tipo de organizações, tais como: pequenas e médias empresas; empresas familiares e serviços públicos portugueses. Segundo estes entrevistados, neste tipo de organizações poderá surgir uma maior subjetividade das avaliações: *“(...) acho que em algumas organizações mais pequenas não há necessidade de utilizar o 360°, porque não tem o resultado que se pretende ter, não é?” (P21); “Estes modelos [referindo-se aos modelos de avaliação 360°], às vezes, são um bocado open mind demais para o português, mas nós estamos a evoluir!” (P25).*

Embora com uma frequência reduzida, os participantes descreveram o facto da aplicação da avaliação 360° contribuir para um melhor desempenho dos colaboradores: *“(...) há muitos casos em que, de facto, a avaliação 360° produz resultados muito bons e que... e que levam à melhoria do desempenho.” (P20).*

Finalmente e, os entrevistados, especialmente os gestores de comunicação, relataram uma maior justiça na implementação da avaliação 360°, quando comparada com outros processos de avaliação (por exemplo, “top down”): *“(...) as avaliações 360° que recebi, sempre achei que*

foram justas, que correspondiam à realidade, nunca me senti, de todo ofendida e, foram sempre até mais justas do que o resto do processo de avaliação que nós temos.” (P30).

Dimensão V: Relação entre avaliação 360° e comunicação organizacional

A Dimensão V refere-se às percepções sobre a relação existente entre a avaliação 360° e a comunicação organizacional e inclui um total de 3 categorias, que o quadro 8 detalha junto com as frequências absolutas (n) das suas unidades de análise.

Quadro 8: Dimensão V: Relação entre a avaliação 360° e a comunicação organizacional

Categorias	Unidades de Análise Docentes (n)	Unidades de Análise Formadores (n)	Unidades de Análise Gestores Com. (n)	Unidades de Análise Totais (n)
5.1. Comunicação eficaz do líder	40	10	13	63
5.2. <i>Feedback</i> abrangente	21	19	17	57
5.3. Transparência	12	25	13	50

No que concerne à relação entre a avaliação 360° e a comunicação organizacional, os “experts”, especialmente os docentes universitários, relataram uma maior partilha de poder no caso da avaliação 360°, quando comparada com a avaliação tradicional. Essa maior partilha de poder está relacionada com a avaliação das próprias chefias, fazendo com que as mesmas desempenhem as suas funções de uma forma mais cuidada, incluindo na comunicação que estabelecem com os seus subordinados: *“Quanto mais as pessoas fizerem esta avaliação 360°, ao nível da comunicação do seu líder, melhor! Mais ele tem consciência daquilo que efetivamente ele tem de melhorar!” (P14); “É evidente que se eu estou também a ser julgado por quem está abaixo de mim, eu tenho de*

tenho de ter determinado tipo de cuidados e de comportamentos com quem está abaixo de mim do que se eu não for.” (P22). Esta foi a categoria que apresentou uma maior frequência nesta dimensão.

Os entrevistados evidenciaram o facto da avaliação 360° permitir um maior número de perspetivas dos diferentes avaliadores, quando comparada com outros métodos de avaliação, nomeadamente, com a avaliação tradicional (“top-down”): *“Uma avaliação 360° consegue dar-nos uma panorâmica muito mais global sobre aquilo que os nossos pares, os nossos subordinados e as nossas chefias pensam de nós.”* (P12); *“E, portanto, acho que é muito... acho que é muito mais rica do que propriamente a top-down”*. Esta foi uma das categorias que teve uma maior frequência, percebendo-se que todos os entrevistados consideraram a avaliação 360° relevante em termos do “feedback” abrangente que proporciona.

Finalmente, os indivíduos envolvidos nesta investigação, descreveram a avaliação 360° como um processo transparente, por permitir compreender o papel de cada um dos atores organizacionais, possibilitando uma maior responsabilização e uma maior coesão: *“(...) e a forma de ver da avaliação [referindo-se à avaliação 360°], eu vou ter que as informar e aquilo vai ter de ser muito transparente para elas.”* (P25); *“E eu entendo, que perante esta situação [referindo-se à avaliação 360°], é preciso promover mais transparência, no sentido de que a partilha de informação e acessibilidade de feedback contínuo contribuem para essa transparência.”* (P8); *“Nós enviamos uma comunicação que é igual para todos, eventualmente, para um departamento ou para uma empresa inteira. Portanto, essa transparência é... é importante e é relevante.”* (P28).

4.3. O QUE PODEMOS CONCLUIR DESTE PRIMEIRO ESTUDO?

O presente estudo tinha como objetivo principal explorar as representações de peritos com uma forte experiência profissional e um sólido conhecimento na área da Comunicação Organizacional e da Avaliação 360°, relativamente à forma como esta temática pode ser definida e quais os processos que lhe são adjacentes. Os resultados obtidos permitiram o acesso às experiências vivenciadas pelos entrevistados relativamente à

Comunicação Organizacional e à Avaliação 360°, enquanto conceito e processo e à sua possível relação. Neste caso, pretendia-se perceber as percepções de peritos enquadrados num contexto do mercado de trabalho português.

Os objetivos inicialmente propostos nesta investigação, a recolha de dados e análise dos mesmos possibilitaram a definição de cinco dimensões, cada uma delas constituída por diferentes categorias e subcategorias. A “Dimensão I” que diz respeito às percepções dos “experts” em relação à Comunicação Organizacional enquanto conceito. A “Dimensão II” que se refere às percepções dos peritos relativamente à Comunicação Organizacional enquanto processo. A “Dimensão III” referente às percepções dos participantes no que diz respeito à avaliação 360° enquanto conceito. A “Dimensão IV” que se refere às percepções dos entrevistados relativamente à avaliação 360° enquanto processo. E, finalmente, a “Dimensão V” que se refere às Percepções dos participantes sobre a Relação entre Avaliação 360° e Comunicação Organizacional.

De uma forma genérica, pode concluir-se que os dados obtidos neste estudo confirmam trabalhos anteriormente concretizados no âmbito desta temática, embora alguns deles se constituam como inovadores (explicitados no subcapítulo referente à “Discussão”), uma vez que não haviam sido previamente abordados de forma direta noutras investigações.

O discurso dos entrevistados remete-nos para a centralidade da comunicação no seio organizacional, considerando-se que sem a mesma não é possível a existência das organizações. Apesar disso, remete-nos também para algumas barreiras que deverão ser contornadas, como por exemplo, a sua complexidade; a escassez de recursos para a sua concretização; a necessidade de formação dos envolvidos e o “Gap” entre o que é lecionado na Universidade e o que é aplicado no quotidiano, nas Organizações. No caso da avaliação 360° também é referida a sua relevância para um desempenho mais eficaz dos colaboradores, a nível individual e também grupal. Contudo, também são mencionadas barreiras a ultrapassar tais como: a complexidade do processo e necessidade de formação dos avaliadores; a resistência à sua aplicação num contexto português ou então a uma aplicação errada. Considerando estas vantagens e barreiras, os resultados obtidos possibilitaram uma reflexão sobre

a pertinência dos processos de comunicação e de avaliação, nas organizações; remetendo-nos para a necessidade de relacionar a avaliação 360° com a comunicação, uma vez que esta possibilita um “feedback” mais abrangente, uma maior transparência e uma comunicação mais eficaz das lideranças.

5. COMPREENDER COMO É QUE OS CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE AVALIAÇÃO 360° SÃO ENTENDIDOS PELOS PERITOS, EM ESPANHA

5.1. QUEM FORAM OS ENTREVISTADOS?

Os dois primeiros estudos, apesar de realizados em contextos diferentes (*i.e.*, Portugal e Espanha) têm o mesmo cariz, tratando-se ambos de estudos qualitativos exploratórios com “experts”. Na primeira investigação entrevistaram-se docentes universitários e formadores, ambos da área da Comunicação Organizacional e, ainda, gestores de comunicação interna. Este segundo estudo, também ele com peritos contou com a presença de apenas docentes universitários, sendo que a principal diferença se prendeu com o contexto de atuação. No primeiro caso, os entrevistados encontravam-se incluídos no mercado de trabalho português e, neste segundo caso, os entrevistados encontravam-se inseridos no mercado de trabalho espanhol (especificamente Madrid e Barcelona). O facto de se tratarem de docentes e investigadores especializados possibilitou que referenciassem os seus estudos, no sentido de enriquecer o conhecimento sobre as temáticas principais a investigar (Flick, 2005).

As entrevistas realizadas a estes “Experts” constituíram-se como fundamentais também para perceber as principais diferenças entre as percepções dos entrevistados portugueses e dos entrevistados espanhóis.

Tal como mencionado no estudo anterior, alguns autores defendem que a seleção dos entrevistados depende dos próprios temas em estudo e dos recursos disponíveis, embora se considere relevante que as entrevistas individuais variem, pelo menos, entre 15 e 25, para que os dados sejam consistentes (Bauer & Gaskell, 2000). Neste caso, entrevistámos

um total de 22 peritos (12 professores universitários de Barcelona e 10 docentes universitários de Madrid), tendo uma vez mais se considerado o critério de saturação de informação, defendido por alguns autores (e.g. Bryman, 2012). Nesse sentido, a partir do momento em que os dados recolhidos não traziam mais informações inovadoras ou distintas, deu-se por concluída a sua recolha (Guerra, 2006). Também se optou por um processo de seleção de conveniência, sendo que os docentes universitários foram recrutados através de pessoas próximas da investigadora principal, nomeadamente, através dos seus tutores, quer da “Universidad Autónoma de Barcelona”, quer da “Universidad Carlos III de Madrid”.

Em relação aos critérios de inclusão na amostra, o que se considerou foi que os docentes universitários pertencessem à realidade académica espanhola e que exercessem a sua atividade como docentes há pelo menos 1 ano; tendo como área principal de ensino a Comunicação Organizacional, as Relações Públicas e/ou Gestão de Recursos Humanos. Isto porque, mais uma vez, se tem vindo a verificar que, neste contexto, a Comunicação Organizacional se estuda e se considera como estando englobada nas práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Este estudo contou, então, com uma amostra de conveniência com um total de 22 “Experts” (n=22; 100%): 12 professores universitários em Barcelona (n= 12; 54,5%) e 10 docentes universitários em Madrid (n=10; 45,5%), sendo que todos eles lecionavam nas áreas de Comunicação Organizacional/Relações Públicas/Gestão de Recursos Humanos (n= 22). Estes tinham idades compreendidas entre 32 e os 69 anos de idade (M= 47,2). A maioria dos participantes tinha nacionalidade espanhola (n=20; 90,9%), sendo que 1 (4,5%) deles era de nacionalidade finlandesa e outro do Paraguai (n= 1; 4,5%).

Relativamente à situação laboral, todos os entrevistados se encontravam numa situação laboral ativa (n=22; 100%), sendo que nenhum deles estava desempregado ou reformado.

No que concerne às habilitações literárias, a maioria dos participantes mencionou ter estudos pós-graduados (n=19; 86,4%), sendo que desses 19, 15 deles (68,2%) especificaram ter o grau de Doutor e 4 deles (18,2%) referiram ter o grau de Mestre. Para além disso, somente 3 (13,6%) dos participantes eram apenas licenciados.

Em relação à área de qualificação, todos os entrevistados eram da área das Ciências da Comunicação (n= 22; 100%). Porém, importa referir que dentro da área das Ciências da Comunicação estes tinham especializações distintas. Assim, 6 (27,3%) deles mencionaram ter formação específica em “Comunicação Interna”; 5 (22,7%) em “Marketing, Publicidade e Relações Públicas”; outros 5 (22,7%) em “Jornalismo”. Finalmente, 4 (18,2%) dos participantes mencionaram ter uma especialização em “Comunicação Corporativa” e 2 (9,1%) deles em “Comunicação Audiovisual”.

O quadro 9 representa a distribuição dos participantes do estudo em termos da sua Experiência Profissional.

Quadro 9: Experiência Profissional dos Participantes

Variável: Experiência Profissional	Frequência (n)	Porcentagem (%)
Inferior a 5 anos	0	0%
Entre 5 e 10 anos	3	13,6%
Entre 10 e 15 anos	2	9,1%
Entre 15 e 20 anos	5	22,7%
Superior a 20 anos	12	54,5%
Total	22	100%

Finalmente, torna-se relevante referir que grande parte dos participantes tinha uma experiência profissional de mais de 20 anos, tal como se verificou no estudo anterior (n= 12; 54,5%), sendo que nenhum deles mencionou ter uma experiência profissional inferior a 5 anos.

5.2. QUAIS AS RESPOSTAS DADAS PELOS PERITOS ENTREVISTADOS?

A definição das dimensões, categorias e subcategorias apresentadas neste estudo foi idêntica à da primeira investigação. Assim, também neste caso a análise de conteúdo elaborada teve em consideração um critério misto, tendo-se em conta o “A priori” e o “A posteriori”.

Teve-se como base, por um lado as respostas que os participantes deram às perguntas colocadas ao longo das entrevistas – tendo sido as questões iguais às do primeiro estudo, traduzidas para Castelhana, por uma pessoa nativa (abordagem “Bottom Up”) e, por outro lado, o enquadramento teórico, o objetivo geral e os objetivos específicos da investigação (abordagem “Top-Down”).

Criaram-se, então, cinco Dimensões idênticas às Dimensões do estudo realizado em contexto português, cada uma delas constituída por diferentes categorias e subcategorias.

– Dimensão I: Perceções de Peritos Espanhóis sobre a Comunicação Organizacional enquanto Conceito;

– Dimensão II: Perceções de Peritos espanhóis sobre a Comunicação Organizacional enquanto Processo;

– Dimensão III: Perceções de Peritos Espanhóis sobre a Avaliação 360° enquanto Conceito;

– Dimensão IV: Perceções de Peritos Espanhóis sobre a Avaliação 360° enquanto Processo;

– Dimensão V: Perceções de Peritos Espanhóis sobre a Relação entre a Avaliação 360° e a Comunicação Organizacional.

As cinco Dimensões criadas tiveram por base os primeiros objetivos deste estudo de investigação. Assim, tal como no caso do estudo concretizado em contexto português, procurou-se perceber como é que peritos, especificamente docentes universitários entendem, definem e concretizam a comunicação organizacional e a avaliação 360°. Por sua vez, procurou-se entender qual poderá ser o papel da avaliação 360° no âmbito da comunicação organizacional. A diferença em relação ao primeiro estudo prende-se com o facto de, neste caso, incidir sobre o contexto espanhol e apenas sobre os docentes universitários. Assim, tornou-se possível comparar os resultados do estudo realizado em Portugal e da investigação realizada em Espanha, sendo que as dimensões criadas tiveram, também, como base as dimensões do estudo português.

As dimensões referidas, bem como as suas categorias e subcategorias, serão apresentadas pormenorizadamente em seguida. Importa referir que em anexo se encontra disponível um protótipo com todas as informações referentes a cada dimensão, categoria e subcategoria. Como algumas

categorias e subcategorias já haviam aparecido no estudo realizado em contexto português, apenas aquelas que surgiram como novas serão evidenciadas e descritas (i.e., assinaladas a negrito nos quadros referentes à descrição dos resultados).

Dimensão I: Perceções de Peritos Espanhóis sobre a Comunicação Organizacional enquanto Conceito

A Dimensão I refere-se à forma como os entrevistados definem a comunicação organizacional, enquanto conceito. Esta inclui um total de 17 categorias e 16 subcategorias, que o quadro 10 detalha junto com as frequências absolutas (n) das suas unidades de análise.

Quadro 10: Dimensão I: Perceções dos Peritos Espanhóis sobre a Comunicação Organizacional enquanto conceito

Categorias	Subcategorias	Unidades de Análise Docentes (n)
1.1. Relevância da Comunicação da Liderança (n= 157) 6.1.	1.1.1. Para a criação de vínculos entre os colaboradores	69
	1.1.2. Para os comportamentos de voz dos colaboradores	32
	1.1.3. Para o compromisso dos colaboradores	30
	1.1.4. Para a motivação dos colaboradores	18
	1.1.5. Para a confiança dos colaboradores	8
1.2. Centralidade (n= 83 + 54 = 137) 1.3.	1.2.1. Centralidade da Comunicação Interna	32
	1.2.2. Centralidade da Comunicação Externa	22

Categories	Subcategorias	Unidades de Análise Docentes (n)
1.4. Utilização das Tecnologias de Informação (n= 78)	1.3.1. Centralidade das Redes Sociais “Online”	31
	1.3.2. Falta de Transparência das Redes Sociais “Online”	24
	1.3.4. Bidirecionalidade das Redes Sociais “Online”	23
1.4. Características da Comunicação do Líder (n= 69)	1.4.1. Confidencialidade	22
	1.4.2. Empatia	22
	1.4.3. Escuta-ativa	19
	1.4.4. Informalidade	6
	1.4.5. Assertividade	3
	1.4.6. Comunicação não-verbal	3
1.5. Criação de Cultura Organizacional		46
1.6. Relevância da Comunicação com a Sociedade		46
1.7. Criação de Identidade		44
1.8. Criação de Reputação		43
1.9. Perspetiva Estratégica		41
1.10. Evolução da CO		34
1.11. Relação com Áreas Adjacentes		29
1.12. Coexistência entre Comunicação Interna e Externa		28
1.13. Diferença Idiomática entre Portugal e Espanha		28
1.14. Comunicação Integrada		16
1.15. Perspetiva Operativa		16
1.16. Coerência entre Ações e CO		15
1.17. Relevância da Responsabilidade Social Corporativa		13

Tal como no caso da investigação realizada em contexto português, também os peritos espanhóis referiram que a comunicação que os líderes estabelecem com os seus subordinados pode ter benefícios a diferentes níveis, tais como: compromisso e motivação dos colaboradores (também mencionados no estudo anterior) e, ainda criação de vínculos entre os colaboradores; comportamentos de voz dos colaboradores e confiança dos colaboradores (apenas mencionados no contexto espanhol).

A criação de vínculos foi a subcategoria que apresentou uma maior frequência. Neste caso, os entrevistados descreveram a comunicação como uma forma de criar vínculos entre os atores organizacionais: “*Para mí la comunicación es una herramienta que nos permite generar vínculos con los diferentes grupos de interés.*” (E1). Assim, sugeriram que a comunicação seria responsável por estabelecer as relações sociais entre os “stakeholders”, possibilitando a aproximação dos mesmos: “*(Eh) ¡exacto! ¿No? (eh) la comunicación es relacional, ¿no?*” (E8); “*¿vale? y que ayude a cohesionar (eh) las personas.*” (E7). No que diz respeito aos comportamentos de voz dos colaboradores, subcategoria que também apresentou uma frequência elevada, os participantes indicaram a necessidade de os colaboradores terem uma voz ativa podendo participar na tomada de decisões: “*a que personas que no tienen un cargo Directivo puedan intervenir y se puedan sentir más útiles, se puedan sentir con la posibilidad de aportar, con la posibilidad de.../ de interactuar (eh)*” (E8). De acordo com os entrevistados, estes comportamentos de voz deveriam ser fomentados pelos próprios líderes que deverão permitir uma maior descentralização e partilha de poder, nesse mesmo sentido: “*Si tú quieres que tus trabajadores sean proactivos tienes que darles la oportunidad de que ellos tengan también la iniciativa y, por tanto, desde ese punto de vista vamos hacia.../ hacia digamos un modo de liderazgo comunicativo, descentralizado.*” (E12). Finalmente, os peritos espanhóis indicaram a pertinência da comunicação que os líderes estabelecem com os colaboradores para que se crie uma relação de confiança entre os mesmos: “*la confianza, por ejemplo, de los empleados, de los trabajadores se basa en la comunicación con aquellos que les dan las instrucciones.*” (E2). Neste caso, os “experts” consideraram que quanto menos hierárquica for essa relação e mais aberta for a comunicação, maior será confiança dos colaboradores para com os seus líderes: “*Es muy importante ver si tienen las*

puertas abiertas o si es jerárquica la relación, si impone digamos, unas directrices (eh) que no dan flexibilidad y que, por tanto, no consigue generar confianza.” (E8).

Também no caso do estudo realizado em Espanha houve uma referência ao papel das tecnologias de informação, no sentido em que estas têm provocado alterações nas formas de comunicar das organizações. Neste caso, evidenciou-se a utilização das Redes Sociais “Online”, nomeadamente ao nível da sua centralidade, transparência e bidirecionalidade (Quadro 10). Os participantes descreveram, então, a centralidade das Redes Sociais “Online” para a comunicação que se estabelece entre os atores organizacionais, não sendo somente para um tipo de comunicação informal, como também para uma comunicação mais formal que permita a coordenação dos processos de trabalho. Neste caso, dão-se exemplos específicos de Redes Sociais “Online” utilizadas como o “Whatsapp”, o “Facebook”, “Youtube” e a “Intranet”: *“pues se está empezando a utilizar como WhatsApp de empresa también, pero no sólo para comunicar a nivel de.../ festivo, sino también para comunicar a nivel colaborativo de trabajo.”* (E2); *“Ahora, tenemos más medios de comunicación, tenemos Facebook.”* (E3).

Em relação à bidirecionalidade, os *experts* referiram que, com o aparecimento das Redes Sociais “Online”, a comunicação deixou de ser unidirecional, sendo que os clientes e consumidores passaram a ser também eles produtores de informação, dando mais facilmente a sua opinião (*i.e.*, “prosumers”): *“¡No! La comunicación es bidireccional, tenemos Redes Sociales, cualquiera puede hacernos preguntas...”* (E12); *“Porque sólo se comunicaban a través de una publicidad en una dirección, pero ahora con las Redes, (eh) se ha vuelto (eh).../ los clientes, los usuarios, vamos a llamarlo así, se han.../ se han convertido en (ah) prosumers (eh)...”* (E15).

Finalmente, e, no que concerne, à transparência das Redes Sociais “Online”, os participantes indicaram que estas podem não transmitir uma imagem real das Organizações, manipulando a informação e sendo menos transparentes: *“Es tan.../ es tan.../ tiene tal relevancia, es tan sencillo que las Organizaciones manipulen a los medios de comunicación y a las Redes Sociales.”* (E13).; *“con los que la Compañía interactúa, ¿por qué?, porque no vale crear (eh) un contenido para difundir las Redes*

Sociales si previamente no hemos informado a nuestros clientes de ese contenido si es que les afecta.” (E16).

Pela informação apresentada no quadro 10, percebe-se que o estudo concretizado em contexto português, os entrevistados mencionaram diferentes tipos de características que os líderes podem adotar na sua comunicação. Tal se verificou também nesta investigação. Porém, neste caso os docentes universitários acrescentaram duas características diferentes: a assertividade e a comunicação não-verbal.

Em relação à assertividade, os “experts” fizeram referência ao facto de esta constituir-se como uma característica essencial da comunicação que os superiores assumem com os seus subordinados: *“Sí claro, bueno. Otra cosa es (eh) las capacidades desde el punto de vista de la asertividad.”* (E22). Neste caso, os peritos assumiram que este tipo de “soft skills” é crucial para a liderança, não se cingindo a mesma a processos de gestão: *“La asertividad, todo esto es importante. O sea, ser jefe es mucho más que gestionar asuntos, porque el jefe además de sus objetivos laborales y de productividad tiene el management, que es el trabajo...”* (E3). No que respeita à comunicação não-verbal, os docentes indicaram a necessidade de ser considerada a comunicação não-verbal na comunicação que se estabelece entre os atores organizacionais. Os entrevistados sugeriram que este tipo de comunicação passasse a ser considerado e analisado como complementar à comunicação verbal: *“Porque la comunicación tanto es lo que dices como lo que no dices.”* (E9); *“Algunas cuestiones que todavía no se consideran dentro de las empresas que quizás en otros.../ en otros ámbitos un poco más avanzados en esto, si se están aplicando; por ejemplo, hablaba hace rato de comunicación no verbal, ¿no?”* (E14).

Através dos dados apresentados no quadro 10, consegue perceber-se que para além das características de comunicação dos líderes, os entrevistados apelaram às questões culturais, indicando a importância que a Comunicação Organizacional assume para a criação da cultura das organizações: *“para mí la Comunicación Organizacional es fundamental para construir la cultura de empresa.”* (E3); De acordo com os entrevistados, é através desta comunicação que a cultura é expressa dentro e fora das organizações, estando diretamente relacionada com a cultura nacional: *“Y hacer posible, consolidar los valores que uno ha.../ (eh) ha*

definido como.../ como que son Valores empresariales y que son valores generales, pero también valores que distinguen a esa empresa de las demás.” (E19); *“ya no hablo de una empresa, sino la cultura empresarial, digamos en un país, ¿no?”* (E4).

A relevância da comunicação organizacional para a sociedade foi outro aspeto considerado pelos entrevistados (Quadro 10). Neste caso, fizeram referência ao facto deste tipo de comunicação ser pertinente e transversal à comunicação que se estabelece com a sociedade. Nesse sentido, os entrevistados argumentaram que as organizações fazem parte da sociedade e que, por isso, não podem operar por elas próprias: *“Bueno, la Comunicación Organizacional es una.../ un tipo de comunicación (eh) de la.../ de Instituciones hacia la sociedad o de Instituciones (eh) (eh) entre ellas, ¿eh?”* (E12); *“Bueno, es que las Organizaciones forman parte de la sociedad, entonces no pueden operar por si solas”* (E5). Neste caso, acrescentaram, ainda, que há uma necessidade de considerar a relevância que as Organizações Sociais (i.e., “Organizações Não Governamentais”) têm para esta comunicação com a sociedade: *“Y es verdad que en los.../ en los últimos años todas las grandes Organizaciones (eh) sociales, ONG, Asociaciones, etc., se están dotando de estructuras profesionales de comunicación...”* (E20).

A criação da reputação também foi algo a ter em conta pelos indivíduos envolvidos neste estudo, uma vez que relataram a importância da comunicação organizacional para a criação da reputação das empresas: *“los aspectos más positivos para mí de la Comunicación Corporativa son: el primero es que ayuda a la reputación de la marca.”* (E16). Neste caso, referiram-se também à imagem da organização, mas com um impacto mais a longo prazo do que no caso da identidade: *“Que es la imagen positiva [referindo-se à reputação] a lo largo del tiempo, ¿no?”* (E9).

Embora alguns participantes considerem a comunicação interna mais relevante e outros considerem a comunicação externa; foi consensual a necessidade de existirem a comunicação interna e externa simultaneamente quando se fala em comunicação organizacional. Isto porque, de acordo com os participantes, a comunicação que se estabelece entre os colaboradores será fundamental para a comunicação com os

“stakeholders” externos: *“Que esté bien (eh) instaurada dentro de la Organización para que luego se refleje fuera de la Organización.”* (E7).

Ao longo das entrevistas, os peritos descreveram uma questão que também poderá estar relacionada com aspetos culturais. Nesse sentido, frisaram a existência de uma diferença idiomática em relação ao que pode ser entendido como Comunicação Organizacional em Portugal e em Espanha. Em Portugal, a comunicação nas organizações assume o conceito de “comunicação organizacional”. Por sua vez, em Espanha, a comunicação no seio organizacional é conhecida por “Comunicação Corporativa”: *“(…) porque parte de la comunicación organizacional es el discurso corporativo, quizás yo uso más la palabra corporativo que organizacional, pero es por una cuestión idiomática, ¿sabes?”* (E1). *“En términos generales.../ (eh) Comunicación Organizacional, (mmm) aquí en España se utiliza poco o se utiliza exclusivamente dentro del ámbito de la comunicación interna, ¿de acuerdo? (...) Dentro de la comunicación (eh) interior de la empresa, por tanto, la comunicación, creo que el mundo de Comunicación Corporativa es el más amplio...”* (E19). Em termos práticos esta diferença também pode ser visível, uma vez que em Espanha a comunicação é mais voltada para as vendas e para o “Marketing”, comparativamente a Portugal, também de acordo com os “experts”: *“Y esto está bastante generalizado entre Pequeñas y Medianas Empresas en España. Entonces, (mmm) el problema es que muchas de estas empresas están utilizando un enfoque de comunicación muy de Marketing, enfocado a ventas, ¿vale?, y no tanto enfocado a nivel organiza.../ organizativo, a tener una cultura de empresa.”* (E7).

Em termos de modelos de comunicação, os entrevistados fizeram referência à necessidade de a gestão de comunicação ser realizada de acordo com um modelo integrado, em que se considera uma visão holística da comunicação, tendo em conta os seus diferentes domínios (e.g. estratégico, operativo, comercial) e os seus diferentes “stakeholders”: *“desde mi punto de vista, esta gestión de la Comunicación Organizacional debe realizarse desde un modelo que se llama, o que es conocido como Modelo Integral de Comunicación. es decir, de.../ de la Dirección de Comunicación dependerían tres grandes ámbitos de comunicación, que serían la Comunicación Interna, la Comunicación Corporativa y (eh) la*

Comunicación de Marketing o la Comunicación Comercial.” (E6); “se considera desde un punto de vista holístico, totalizador, global” (E12); “cuando te diriges a través de diferentes acciones o diferentes públicos tienes que tener un enfoque integral.” (E21).

No estudo realizado em Portugal, os “experts” mencionaram a perspectiva estratégica da comunicação nas organizações. Neste caso, os docentes universitários foram além da perspectiva estratégica e indicaram a necessidade da comunicação ser, também, instrumental. Nesse sentido, defendem a ideia de que a comunicação pode ser uma ferramenta de gestão que possibilita a tomada de decisões: *“porque hay una parte en la comunicación que tiene que ver con cuestiones muy formales y muy claras, con herramientas, con documentación.” (E14); “La Comunicación Corporativa, que se convierte en una herramienta de Gestión muy valiosa para por ejem.../ para.../ para la toma de decisiones dentro de una Institución.” (E17).*

Um outro aspeto importante referido no quadro 10 e em relação à comunicação organizacional diz respeito à coerência entre aquilo que é comunicado pelas organizações e as suas próprias ações, coerência essa que deveria existir e nem sempre existe, segundo ao participantes: *“si decimos “Somos una empresa sostenible” y luego resulta que tiran no sé cuántos (eh) litros de residuos al mar. No pues, no está siendo coherente.” (E7); “Entonces, para mí es muy importante que la comunicación sea coherente.” (E7).*

Dimensão II: Perceções dos Peritos Espanhóis sobre a Comunicação Organizacional enquanto Processo

A Dimensão II refere-se à forma como os participantes definem a comunicação organizacional, enquanto processo. Esta inclui um total de 19 categorias que o quadro 11 detalha junto com as frequências absolutas (n) das suas unidades de análise.

Quadro 11: Dimensão II: Percepções dos Peritos Espanhóis sobre a Comunicação Organizacional enquanto processo

Categories	Unidades de Análise Docentes (n)
2.1. Relevância do <i>Follow Up</i>	129
2.2. Relevância dos Supervisores Diretos	121
2.3. Necessidade de formação dos superiores	77
2.4. Adequação ao Interlocutor	77
2.5. Relevância do Planeamento	64
2.6. Delimitação dos Objetivos	57
2.7. Transparência	57
2.8. Adequação ao Contexto	44
2.9. Complexidade	43
2.10. "Gap" entre teoria e prática	43
2.11. Intangibilidade da CO	26
2.12. Relevância do Departamento de Comunicação	25
2.13. Gestão eficaz de equipas	24
2.14. Relevância do Diretor de Comunicação	20
2.15. Escassez de recursos	18
2.16. Hierarquização acentuada das organizações	16
2.17. Necessidade de Inclusão de todos os níveis hierárquicos	15
2.18. Multidirecional	13
2.19. Adequação ao tipo de liderança	12

Um dos aspetos mais fortemente mencionado pelos entrevistados e inovador relativamente ao estudo concretizado em Portugal foi a importância dos supervisores diretos para a comunicação que se estabelece entre os atores organizacionais. Isto porque são os supervisores diretos que mais influenciam os colaboradores, contribuindo para a passagem

de determinados valores que se repercutem na forma de comunicar dos atores organizacionais: “*Y mi vecino no deja de ser un empleado de esa empresa que lo que recibe es comunicación interna (ah) o bien, desde el Departamento de Comunicación Corporativa o bien, a través de su Manager más directo*”, *¿qué quiero decir con esto?, que al final es muy importante la.../ el mensaje que se transmita, los valores que se transmitan y la manera en la que se comunique a los empleados a través de sus jefes directos...*” (E16).

Também neste caso os peritos espanhóis especificaram a necessidade de formação dos envolvidos, embora tivessem especificado que os supervisores deveriam ser formados ao nível da comunicação interpessoal que estabelecem com os subordinados: “*En términos de.../ de comunicación (eh) personal, ¿no? de las características que pueda tener el portavoz de la comunicación en las Organizaciones. Por supuesto esas características se pueden entrenar, se deben entrenar.*” (E22). Neste caso, os participantes consideraram a possível aprendizagem e desenvolvimento de técnicas específicas que permitam melhores práticas a este nível: “*entonces (eh) creo que es un proceso lento (eh) y creo que es un proceso de más de mejora constante, de aprendizaje constante en el sentido de (eh), ver cuáles son las mejores prácticas que mejor y más efecto tienen en el mercado, intentar (eh) aplicarlas e implementarlas en el día a día de nuestra propia Compañía.*” (E16). No caso do estudo realizado em Portugal, os entrevistados tiveram em conta a formação ao nível de todos os envolvidos e não, particularmente, dos superiores.

A delimitação dos objetivos foi outro aspeto a ter em conta na investigação realizada em contexto espanhol e que não havia sido referida anteriormente. Neste caso, os docentes universitários indicaram a necessidade de estabelecer os objetivos daquilo que se pretende comunicar, sendo estes convergentes a todos os atores organizacionais: “*(...) hay que tenerlo en cuenta y para mí la Comunicación Organizacional (ehm) hay que tener también en cuenta cuál es el objetivo de lo que queremos comunicar; es decir... Con esta comunicación qué es lo que queremos conseguir.*” (E5). Para além disso, e segundo eles, os objetivos deveriam ser muito claros, realistas e coerentes, contemplando a comunicação interna e externa simultaneamente: “*A partir de ahí, hacer unos objetivos de comunicación, que hay que poner como un.../ (eh) objetivos internos*

y externos, y (eh)” (E7); “Los objetivos muy es.../ los objetivos claros (...) Y hay que ser realistas y ser coherentes.” (E9).

Os peritos espanhóis referiram-se ao facto de a Comunicação Organizacional remeter para resultados intangíveis, algo que também não havia sido descrito pelos portugueses: “También recordemos que la comunicación es intangible, entonces muchas veces es como una lucha que tenemos los comunicadores de poder demostrar con indicadores reales el impacto positivo que tiene una estrategia de comunicación.” (E1). Neste caso, acrescentam ainda que a comunicação que se estabelece no seio organizacional assume uma abordagem muito qualitativa, sendo difícil apresentar números aquando dos seus resultados: “es lo complicado y al final, es digam.../ es el punto más débil porque hay muchas empresas que se cuestionan el porqué de la comunicación porque es (eh), es difícil presentar en números...” (E5).

A relevância do departamento de comunicação foi outra categoria que surgiu nesta segunda investigação. De acordo com os entrevistados, seria pertinente a existência de departamentos de comunicação nas empresas, para que a gestão da comunicação possa ser concretizada pelos mesmos, ao invés de ser feita pelos departamentos de recursos humanos: “yo creo también que sería importante que toda la política comunicativa se centralizara en el Departamento de Comunicación, en este caso, por ejemplo, me estoy refiriendo más a la comunicación interna, yo no entiendo por qué en muchas Organizaciones la comunicación interna es algo que recae en el Departamento de Recursos Humanos.” (E17). De acordo com o discurso dos entrevistados o departamento de comunicação também poderá ser relevante para que a organização possa ter um porta-voz: “y luego el Departamento de Comunicación porque (eh) yo opino que hay que canalizar la comunicación y hay que tener muy claro quiénes son los portavoces oficiales de la entidad.” (E21).

Finalmente, e com uma menor frequência, os docentes universitários espanhóis relataram a necessidade de existir um diretor de comunicação que seja o porta-voz da organização, que esteja presente nas tomadas de decisão mais importantes e que consiga gerir a comunicação entre os departamentos, possibilitando projetar a imagem externa da Empresa: “Entonces, entiendo que el.../ el portavoz entonces sea el Director de Comunicación, ¿vale?” (E10); “el Director de Comunicación o al menos,

una persona representante de la Comunicación de la Organización hay que tener digamos, un conocimiento de las cosas que se hacen en la empresa porque él va a ser aquel que proyecte la imagen exterior de la empresa y que haya en la Comunicación gente de otros Departamento.” (E12). Este foi outro resultado inovador em relação à investigação realizada em Portugal e que poderá estar relacionado com a categoria anterior referente à importância da existência de departamentos de comunicação nas empresas.

Dimensão III: Perceções dos Peritos Espanhóis sobre a avaliação 360° enquanto conceito

A Dimensão III refere-se à forma como os docentes universitários definem a avaliação 360°, enquanto conceito. Esta inclui um total de 4 categorias que o quadro 11 detalha junto com as frequências absolutas (n) das suas unidades de análise.

Quadro 12: Dimensão III: Perceções dos Peritos Espanhóis sobre a avaliação 360° enquanto conceito

Categorias	Unidades de Análise Docentes (n)
3.1. Subjetividade da avaliação 360°	23
3.2. Envolvimento de todos os <i>stakeholders</i>	18
3.3. Avaliação 360° como estratégica	6
3.4. Utilização das Tecnologias de Informação	3

Em relação às perceções sobre a avaliação 360° enquanto conceito, os participantes descreveram a subjetividade deste tipo de avaliação, na medida em que esta pode ser condicionada pelo facto de existir receio de represálias, por parte dos subordinados: *“Exactamente, (eh) sí, es muy subjetiva y va condicionada (eh) (mmm) por un cierto temor a.../ a represalia de los jefes.”* (E15) ou das pessoas serem avaliadas de acordo com aspetos pessoais e não referentes às suas tarefas de trabalho; principalmente em PME's em que existe uma relação mais próxima entre os atores organizacionais: *“Pero el problema viene cuando estás en un.../ una posición*

de menos poder, cuando te llevas mal con.../ con tus compañeros, cuando a lo mejor te tienen “manía” o están abusando de ti, tu jefe (eh) o tu Directivo. Entonces.../ o cuando sabes que no puedes hablar porque tu Organización no es suficientemente transparente.” (E10); “¿Cuál es el handicap de eso? [referindo-se à avaliação 360°] Que claro, en una Pequeña-mediana empresa todo el mundo se conoce y la relación es más cercana, ¿no?” (E9).

Para além das questões da subjetividade, os peritos acrescentaram que a avaliação 360° possibilita uma comunicação estratégica e não meramente operativa como se verifica no caso da avaliação de desempenho tradicional. Isto porque, este tipo de avaliação compreende uma comunicação não somente vertical, como também horizontal: “*y cuando es posible tiene que haber un flujo que vaya de abajo-arriba [referindo-se à aplicação da avaliação 360°] y esto sería lo estratégico, así como lo otro se vuelve operativo, este es el estratégico.” (E4); “La de arriba-abajo [referindo-se à Avaliação de Desempenho Tradicional] es mecanicista y es la que (ah) está más en relación con el marketing operativo.” (E4).*

Dimensão IV: Perceções dos Peritos Espanhóis sobre a avaliação 360° enquanto processo

A Dimensão IV refere-se à forma como os peritos definem a avaliação 360°, enquanto processo. Esta inclui um total de 6 categorias que o quadro 13 detalha junto com as frequências absolutas (n) das suas unidades de análise.

Quadro 13: Dimensão IV: Perceções dos Peritos Espanhóis sobre a avaliação 360° enquanto processo

Categorias	Unidades de Análise Docentes (n)
4.1. Resistência à aplicação	56
4.2. Avaliação 360° como avaliação de futuro	26
4.3. Adaptação de Instrumentos	14
4.4. Necessidade de recorrer a Empresa Externa	14
4.5. Necessidade de formação dos avaliadores	4
4.6. Adequação ao Tipo de organização	2

No que concerne às percepções sobre a avaliação de desempenho a 360° enquanto processo, os docentes universitários espanhóis entrevistados indicaram com maior frequência que a avaliação tradicional nos dias de hoje se trata de uma ferramenta obsoleta: *“Obviamente que (eh) la (ehm).../ la encuesta tradicional para mí hoy está obsoleta.”* (E1), considerando que a avaliação 360° será uma avaliação a imperar no futuro, sendo possível e útil a combinação do modelo tradicional e do modelo a 360°: *“Yo creo más en la evaluación 360 grados, en tanto en cuanto, es una.../ es una evaluación más de futuro.”* (E2); *“yo hoy sería (eh).../ si fuera a crear una empresa con muchos empleados intentaría hacer una evaluación que combinara los dos modelos.”* (E11).

Ainda relativamente ao proceso inerente à aplicação da avaliação 360°, um outro resultado inovador em relação ao estudo realizado em contexto português prende-se com o facto dos inquiridos terem descrito a necessidade de adaptar os instrumentos de avaliação, ao tipo de “stakeholders” envolvidos e ao contexto organizacional: *“(...) cómo yo digo, de “ahora me vas a evaluar”, también quizá, lo que hay que buscar son las variables adecuadas que no te hagan daño, es decir, tú cuando pides opinión a tus colaboradores, plantea una encuesta en la que realmente sea provechosa”* (E6). Neste caso, os entrevistados referiram que os instrumentos disponibilizados para as chefias não poderiam ser os mesmos que são disponibilizados aos subordinados, uma vez que as suas tarefas e responsabilidades são distintas. Estes acrescentaram, ainda que, a criação dos instrumentos de avaliação também dependeria da estrutura, dinâmica e contexto organizacional: *“para que haya una buena evaluación de 360 grados yo creo que debe haber unas buenas políticas de comunicación y las.../ el staff.../ (eh) la.../ los trabajadores de la empresa tienen que saber que.../ que su opinión va a ser tenida en cuenta y va a ser tomada en cuenta y evidentemente que.../ que ellos van a tener herramientas para poder evaluar a las personas con las que.../ con las que se trabaja.”* (E17).

Finalmente e, referido com uma frequência igual à categoria anteriormente descrita, os participantes relataram a necessidade de se recorrer a empresas externas para complementar a aplicação da avaliação 360°, funcionando como consultoria às avaliações previamente aplicadas e contribuindo para uma maior imparcialidade: *“Nosotros, por ejemplo, te cuento un ejemplo, nosotros en la compañía tenemos algo que se*

llaman las evaluaciones psicosociales, donde viene una empresa externa y hace una serie de evaluaciones para que en grupos reducidos unos valoren a los jefes, a los directivos, a los mandos medios.” (E1); “Es eso, que si te viene alguien que es de fuera que no tiene nada que ver con tus estudios y les empiezan a ver cada uno de los actores, pues pueden coger una evaluación mucho más global y más justa.” (E10).

Dimensão V: Perceções dos Peritos Espanhóis sobre a Relação entre a Avaliação 360° e a Comunicação Organizacional

A Dimensão V inclui um total de 4 categorias que o quadro 14 detalha junto com as frequências absolutas (n) das suas unidades de análise. Esta dimensão é constituída por um número menor de categorias.

Quadro 14: Dimensão V: Perceções dos Peritos Espanhóis sobre Relação entre a Avaliação 360° e a Comunicação Organizacional

Categories	Unidades de Análise Docentes (n)
5.1. <i>Feedback</i> abrangente	65
5.2. Voz ativa dos colaboradores	63
5.3. Comunicação eficaz do líder	32
5.4. Transparência	14

Apenas a categoria referente à voz ativa dos colaboradores foi aquela que surgiu como inovadora relativamente à investigação realizada em Portugal. Neste caso, os peritos referiram-se ao facto da avaliação 360° se constituir como um espaço de comunicação através da qual os colaboradores assumem uma voz ativa, sendo uma metodologia mais democrática e participativa do que as metodologias “Top-down”: “*Bueno, mira yo primero creo que la evaluación 360 grados se convierte indirectamente en un espacio de comunicación, totalmente, ¿vale?*”; (E1) “*Bueno, yo creo que la.../ la evaluación 360 es propia de un entorno colaborativo y participativo del conjunto de.../ del.../ de miembros de una Organización.*” (E13).

5.3. O QUE PODEMOS CONCLUIR DESTE SEGUNDO ESTUDO?

Esta investigação tinha como objetivo principal compreender as percepções de peritos espanhóis, nomeadamente docentes universitários, com um forte conhecimento nas áreas da comunicação organizacional e da avaliação de desempenho a 360°, em relação à forma como estes definem estes conceitos e processos. Para além disso, pretendia-se, também, perceber as principais diferenças entre as representações dos “experts” portugueses e dos “experts” espanhóis, uma vez que a investigação anterior havia sido realizada em contexto português.

Os resultados obtidos permitiram, então, definir a comunicação organizacional e a avaliação 360°, enquanto conceito e processo, bem como perceber a relação entre as mesmas.

Também neste caso, os objetivos inicialmente propostos, a recolha de dados e a sua análise permitiram definir cinco Dimensões, cada uma delas composta por diferentes categorias e subcategorias e idênticas às Dimensões definidas na investigação anteriormente concretizada, com a diferença de apelarem ao mercado de trabalho espanhol. Assim, tomou-se a decisão de manter os mesmos nomes para cada uma das dimensões, acrescentado apenas o contexto em que a investigação foi realizada. A “Dimensão I” dizia respeito às percepções dos peritos espanhóis em relação à Comunicação Organizacional enquanto conceito. A “Dimensão II” referiu-se às percepções dos peritos espanhóis relativamente à Comunicação Organizacional enquanto processo. A “Dimensão III” foi referente às percepções dos peritos espanhóis no que diz respeito à avaliação 360° enquanto conceito. A “Dimensão IV” prendeu-se com as percepções dos peritos espanhóis relativamente à avaliação 360° enquanto processo. E, finalmente, a “Dimensão V” frisou as Percepções dos peritos espanhóis sobre a Relação entre Avaliação 360° e Comunicação Organizacional.

Os dados obtidos neste estudo foram ao encontro de alguns dados reportados pela investigação realizada em Portugal e de outros trabalhos anteriormente concretizados no âmbito destas duas temáticas. Porém, alguns deles constituíram-se como novos (tendo sido já explicitados no subcapítulo da “Discussão”).

O discurso dos participantes remeteu-nos para a relevância da comunicação das lideranças para alguns comportamentos dos colaboradores,

mais até do que a centralidade da comunicação organizacional “per si”, como referido anteriormente. As Redes Sociais “Online” também foram apontadas como preponderantes para este tipo de comunicação. Ainda relativamente à relevância da comunicação organizacional, os participantes consideraram que esta é fundamental para estabelecer as culturas organizacionais e para comunicar com a sociedade. Apesar disso, os resultados obtidos remeteram-nos para algumas barreiras que deverão ser ultrapassadas, tais como: a necessidade de existir uma coerência entre aquilo que é comunicado e as ações no dia a dia das organizações, o facto de dever existir não somente uma perspetiva estratégica, como também operativa e relacionada com as questões da gestão, o facto dos resultados da comunicação deverem ser mais quantitativos e tangíveis e, finalmente, a relevância das empresas serem constituídas por departamentos de comunicação e por diretores de comunicação.

No caso da avaliação 360° também é revelada a sua importância para o desempenho dos colaboradores, bem como a sua perspetiva estratégica, considerando-se que a mesma se trata de um tipo de avaliação que deverá imperar no futuro. Porém, também foram mencionadas algumas barreiras, tais como: a subjetividade deste tipo de avaliação, que poderá levar a distorções; a necessidade de se adaptarem os instrumentos a cada um dos avaliadores e de recorrer-se a uma empresa externa que possibilite a gestão dos resultados avaliativos e a sua imparcialidade, sendo que tal nem sempre é possível devido à quantidade de recursos que tal acarreta.

No que concerne à relação entre a comunicação organizacional e a avaliação 360° importa frisar que os entrevistados mencionaram que a aplicação da avaliação 360° possibilita uma voz mais ativa dos colaboradores, permitindo que os mesmos possam participar nas tomadas de decisão. Este aspeto torna-se muito relevante para esta investigação, uma vez que os comportamentos de voz dos colaboradores serão analisados no Modelo Teórico elaborado.

Os resultados obtidos possibilitaram, assim, uma reflexão sobre as vantagens e eventuais barreiras dos processos de comunicação e de avaliação, nas organizações; remetendo-nos para as principais diferenças existentes entre o mercado de trabalho português e o mercado de trabalho espanhol. Neste caso, a diferença idiomática apontada pelos docentes

universitários espanhóis tornou-se fundamental para compreender que a comunicação no seio organizacional é encarada e conceptualizada de diferentes formas entre um País e o outro, sendo conhecida em Portugal como “Comunicação Organizacional” e em Espanha como “Comunicação Corporativa”. Este aspeto tem consequências, também ao nível dos planos de estudos das Licenciaturas e Mestrados nestas áreas, tal como os docentes universitários frisaram.

6. 3.º ESTUDO: O MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE: DE QUE FORMA A AVALIAÇÃO 360º INFLUENCIA OS COMPORTAMENTOS DE COMUNICAÇÃO DOS COLABORADORES?

6.1. COMO FORAM ABORDADAS AS PESSOAS QUE PARTICIPARAM NO ESTUDO?

Nesta investigação, desenvolveu-se, então, um estudo não experimental e correlacional através da aplicação de um inquérito por questionário. Tentou perceber-se como é que uma variável independente, de cariz qualitativo nominal (*i.e.*, aplicação ou não aplicação da avaliação 360º) poderia ter efeito num conjunto de variáveis dependentes, escalas de “likert” e tratadas como variáveis quantitativas (*i.e.*, comportamentos de voz; comportamentos de silêncio e cinismo organizacional) através de uma variável mediadora, escala de “likert” e também tratada como quantitativa (*i.e.*, clima de comunicação). Assim, no modelo teórico a variável preditora foi a “aplicação da avaliação 360º”; a variável mediadora foi o “clima de comunicação” e as variáveis de “output” foram os “comportamentos de voz”; os “comportamentos de silêncio”; e o “cinismo organizacional”.

A prática da avaliação 360º pode tornar-se útil à redução de distorções comunicativas, pois uniformiza a distribuição do poder nas organizações, contribuindo para a modificação das formas de agir das chefias (Letchfield & Bourn, 2011). Esta uniformização de poder poderá contribuir para a adoção de uma comunicação de suporte por parte das mesmas (Czech & Forward, 2010). Face ao referido, pretende perceber-se em que medida é que a aplicação da avaliação 360º contribui para a

adoção de uma comunicação confiança, abertura e suporte por parte das chefias. Para além disso, torna-se relevante compreender quais as atitudes e comportamentos dos subordinados (e.g. comportamentos de voz; comportamentos de silêncio; cinismo organizacional) face à adoção desse tipo de comunicação e quando sujeitos à avaliação 360°.

Pretende-se, então, analisar o modelo teórico construído, considerando o tipo de comunicação adotado pelas chefias, aquando da concretização da avaliação 360° e quais as suas implicações em determinadas atitudes e comportamentos dos colaboradores. Para isso, este estudo apresentou momentos diferentes de recolha e de análise de dados, cada um com objetivos específicos distintos.

Numa fase exploratória pretende-se perceber como é que “experts”: docentes universitários; formadores de comunicação organizacional e técnicos responsáveis pela gestão da comunicação interna nas suas empresas entendem, definem e concretizam a avaliação 360° e a comunicação organizacional. Assim, o objetivo dos primeiros estudos qualitativos exploratórios é:

1 – Perceber qual o papel da avaliação 360° no âmbito da comunicação organizacional, encontrando pistas e aportes para a construção do modelo teórico de análise.

Na segunda fase pretende-se compreender qual o tipo de comunicação adotada pelas chefias aquando da avaliação 360° e quais podem ser as atitudes e/ou comportamentos adotados pelos subordinados e, que advêm dessa mesma comunicação. Como tal, o estudo quantitativo tem os seguintes objetivos:

2 – Compreender qual o tipo de comunicação adotado pelas chefias, aquando da aplicação da avaliação 360°. Nesse sentido, torna-se relevante entender se as chefias adotam ou não uma comunicação confiança, abertura e suporte.

3 – Perceber quais as atitudes e comportamentos (e.g. comportamentos de voz; comportamentos de silêncio; cinismo organizacional) adotados pelos subordinados, no âmbito dessa comunicação.

4 – Explorar algumas características sócio profissionais dos colaboradores (e.g. profissão, tipo de cargo que exerce), percebendo de que forma podem ter influência no clima de comunicação;

5- Compreender de que forma o tipo de Empresa (e.g. PME, Multi-nacional) pode influenciar o tipo de avaliação de desempenho aplicado e, conseqüentemente, o clima de comunicação. (Para este último objetivo considera-se a criação de perfis através da concretização de uma Análise de Correspondências Múltiplas (ACM), para que seja possível comparar os mesmos).

6.2. QUAL FOI O PONTO DE PARTIDA DESTE ESTUDO?

No caso específico do presente estudo teremos, então, em consideração três questões de partida principais que se encontram diretamente relacionadas com os objetivos de investigação. São estas:

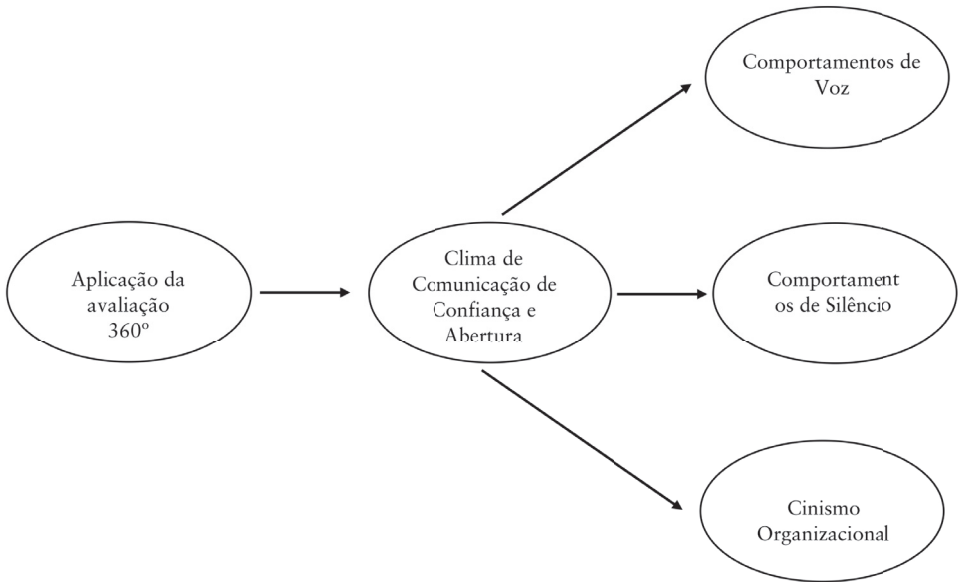
- 1) Qual o papel da avaliação 360° na comunicação organizacional e, especificamente, na comunicação das chefias?
- 2) Quais as atitudes e comportamentos assumidos pelos colaboradores quando da concretização da avaliação 360°?
- 3) Em que medida as atitudes e comportamentos dos colaboradores quando da aplicação da avaliação 360° são influenciadas pelo tipo de comunicação adotado pelas chefias?

6.3. O MODELO DE ANÁLISE CRIADO:

Face à revisão de literatura anteriormente elaborada e considerando também os resultados provenientes das entrevistas concretizadas aos “experts”, tornou-se possível a construção de um Modelo Teórico original e representado na Figura 3.

Este modelo visa dar resposta às questões de partida e Hipóteses de Trabalho apresentadas em seguida e encontra-se pormenorizadamente explicitado e analisado no capítulo referente aos resultados.

Figura 2: Modelo Teórico de Análise (Elaboração Própria)



6.4. QUAIS FORAM AS NOSSAS HIPÓTESES?

Considerando a literatura da especialidade, serão apresentadas as hipóteses de trabalho sistematizadas e já suportadas teoricamente aquando da revisão teórica da literatura:

a) Antecedentes do clima de comunicação e das atitudes e comportamentos dos colaboradores:

H1a: A aplicação da avaliação 360° encontra-se positivamente relacionada com um clima de comunicação de confiança e abertura.

H1b: A aplicação da avaliação 360° encontra-se positivamente relacionada com um clima de comunicação de suporte.

b) Variável mediadora:

H2a: A aplicação da avaliação 360° encontra-se positivamente relacionada com a voz defensiva dos colaboradores, quando mediada pelo clima de comunicação de confiança e abertura.

H2b: A aplicação da avaliação 360° encontra-se positivamente relacionada com a voz prosocial dos colaboradores, quando mediada pelo clima de comunicação de confiança e abertura.

H2c: A aplicação da avaliação 360° encontra-se positivamente relacionada com a voz defensiva, quando mediada pelo clima de comunicação de suporte.

H2d: A aplicação da avaliação 360° encontra-se positivamente relacionada com a voz prosocial, quando mediada pelo clima de comunicação de suporte.

H3a: A aplicação da avaliação 360° encontra-se negativamente relacionada com o silêncio submisso dos colaboradores, quando mediada pelo clima de comunicação de confiança e abertura.

H3b: A aplicação da avaliação 360° encontra-se negativamente relacionada com o silêncio defensivo dos colaboradores, quando mediada pelo clima de comunicação de confiança e abertura.

H3c: A aplicação da avaliação 360° encontra-se negativamente relacionada com o silêncio prosocial dos colaboradores, quando mediada pelo clima de comunicação de confiança e abertura.

H3d: A aplicação da avaliação 360° encontra-se negativamente relacionada com o silêncio submisso dos colaboradores, quando mediada pelo clima de comunicação de suporte.

H3e: A aplicação da avaliação 360° encontra-se negativamente relacionada com o silêncio defensivo dos colaboradores, quando mediada pelo clima de comunicação de suporte.

H3f: A aplicação da avaliação 360° encontra-se negativamente relacionada com o silêncio prosocial dos colaboradores, quando mediada pelo clima de comunicação de suporte.

H4a: A aplicação da avaliação 360° encontra-se negativamente relacionada com o cinismo cognitivo dos colaboradores, quando mediada pelo clima de comunicação de confiança e abertura.

H4b: A aplicação da avaliação 360° encontra-se negativamente relacionada com o cinismo afetivo dos colaboradores, quando mediada pelo clima de comunicação de confiança e abertura.

H4c: A aplicação da avaliação 360° encontra-se negativamente relacionada com o cinismo comportamental dos colaboradores, quando mediada pelo clima de comunicação de confiança e abertura.

H4d: A aplicação da avaliação 360° encontra-se negativamente relacionada com o cinismo cognitivo dos colaboradores, quando mediada pelo clima de comunicação de suporte.

H4e: A aplicação da avaliação 360° encontra-se negativamente relacionada com o cinismo afetivo dos colaboradores, quando mediada pelo clima de comunicação de suporte.

H4f: A aplicação da avaliação 360° encontra-se negativamente relacionada com o cinismo comportamental dos colaboradores, quando mediada pelo clima de comunicação de suporte.

6.5. COMO ABORDAMOS AS PESSOAS?

Considerando-se o tamanho da amostra e devido à natureza e objetivos desta investigação, foi aplicada a pesquisa extensiva (quantitativa).

O Instrumento utilizado para realizar a recolha de informação foi o Inquérito por Questionário (presencial/ “papel e lápis” e “online”, simultaneamente). No caso presencial foi pedido às pessoas que preenchessem o questionário no momento, tendo entre 15 a 20 minutos para o fazer. Por via “online”, os participantes receberam um e-mail ou foram contactados através de redes sociais (*i.e.*, “Facebook” e/ou “Linkedin”) com um “link” de acesso ao questionário, desenhado através do “Qualtrics”.

O questionário, validado e previamente adaptado para a população portuguesa reuniu todas as variáveis a analisar e que faziam parte do Modelo Teórico de Análise previamente construído. Para isso, utilizaram-se escalas e subescalas que já haviam sido utilizadas por outros investigadores, sendo que cada subescala representava uma variável a analisar.

Este instrumento encontrava-se dividido em diferentes secções. A primeira secção dizia respeito ao consentimento informado em que a pessoa

dava autorização para participar ou não no estudo, guiado pelos princípios éticos do respeito pelas pessoas e pela sua dignidade, propostos pela American Psychological Association [APA] (2010).

A segunda secção envolvia questões relacionadas com a avaliação de desempenho, considerando a experiência que os inquiridos teriam com a metodologia 360°.

A terceira secção prendeu-se com as escalas de atitudes e de comportamentos a analisar e relacionadas com o clima de comunicação, os comportamentos de voz, os comportamentos de silêncio e o cinismo organizacional. Finalmente, a quarta e última secção serviu para caracterizar social e profissionalmente os participantes, contendo dados relativos ao Sexo, Idade, Nacionalidade, Profissão, Função Atual, Experiência Profissional, Antiguidade na empresa onde trabalha, o Sector de atividade, o Departamento, o Tipo de Empresa (e.g. PME, multinacional), o Tipo de Serviço (público e/ou privado), Posição Hierárquica e Função de Chefia.

6.6. QUAIS OS PRINCIPAIS INSTRUMENTOS QUE UTILIZAMOS PARA ESTA ANÁLISE?

Para analisar a variável independente utilizou-se uma variável qualitativa nominal: “Já participei num sistema de Avaliação 360°” em que os participantes tinham a opção de responder “Sim” ou “Não”.

Para a análise da variável mediadora recorreu-se a uma escala de Clima de Comunicação, designada por “Communication Measurement Scale”, desenvolvida originalmente por Smidts, Pruyn e Van Riel (2001) e adaptada à realidade portuguesa.

A escala original é constituída por 15 itens que representavam três dimensões: (1) confiança e abertura na comunicação (ascendente, descendente e horizontal); (2) participação no processo de decisão (ter uma palavra na organização) e (3) suporte na comunicação (o sentimento de ser levado a sério por outros elementos da organização). Porém, neste caso, apenas se utilizaram duas das suas subescalas, nomeadamente: “Confiança e Abertura na Comunicação” (constituída por 5 itens) e “Suporte na Comunicação” (constituída por 4 itens), tendo sido estas

previamente adaptadas ao contexto português (Goulão, Silva & Carvalho, 2017). Utilizando-se esta escala de “Likert” de 7 pontos (1 – “discordo totalmente”; 7 – “concordo totalmente”) foi solicitado aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância relativa a um conjunto de afirmações destinadas a avaliar a confiança e abertura na comunicação, bem como o suporte na mesma.

O quadro 15 resume a escala do clima de comunicação, incluindo as duas subescalas utilizadas e os respetivos itens.

Quadro 15: Escala de Clima de Comunicação

Subescala	Itens Considerados (Exemplos)
Confiança e Abertura na Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> – Quando os(as) meus/minhas colegas me dizem alguma coisa, eu confio neles para me dizerem a verdade. – Quando a minha chefia direta me diz alguma coisa, eu confio que ela está a ser sincera e honesta. – A minha chefia direta está aberta a sugestões feitas por mim. – Se a nossa Gestão/Direção nos disser alguma coisa (sobre a forma como estamos a desenvolver o nosso trabalho) eu confio que nos estão a dizer a verdade. – Os(as) meus/minhas colegas estão recetivos às sugestões que eu lhes faço.
Suporte na Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> – Sabe-se mais sobre a nossa organização em conversas com os(as) colegas, do que através da Gestão/Direção. – Os objetivos desta organização, provavelmente, só são conhecidos por quem os formulou. – A maior parte daquilo que fico a saber através dos canais oficiais da minha organização (ex. Intranet, e-mail) há muito tempo que deixou de ser sobre assuntos atuais. – Quando ouvimos informação que nos diz respeito, esta geralmente chega por outras vias indiretas, o “diz que disse”.

A variável dependente relativa aos comportamentos de voz foi analisada através da utilização de uma escala previamente usada e testada também em contexto português, pelos autores Nascimento, Lopes e Salgueiro (2010). Neste caso, utilizaram-na com um total de 10 itens (3 deles invertidos) e constituída por duas subescalas: “voz defensiva” (3 itens) e “voz prosocial” (7 itens).

Esta escala provém da Escala original do Modelo de EVLN² (“Exit”; “Voice”; “Loyalty” e “Neglect”) que defende três tipos de voz: a voz prosocial, referente à liberdade sentida para participar na vida organizacional; a voz defensiva, relacionada com a necessidade de participar tendo em conta a resolução de qualquer problema pessoal e a voz submissa, relativa à resignação em relação à organização (Dyne, Ang & Botero 2003). Utilizando uma escala de “Likert” de 5 pontos (1 “discordo totalmente”; 5 “concordo totalmente”), foi solicitado aos participantes que indicassem o seu grau de concordância relativa a um conjunto de afirmações que avaliavam os seus comportamentos de voz na organização. O quadro 16 resume a escala relativa aos comportamentos de voz, incluindo duas das subescalas da escala original, nomeadamente, a voz prosocial e a voz defensiva, bem como os seus respetivos “itens”.

Quadro 16: Escala de Comportamentos de Voz

Subescala	Itens Considerados (Exemplos)
Voz Defensiva	<ul style="list-style-type: none"> – Para além da minha chefia direta, se for necessário sei que posso recorrer a outras pessoas da hierarquia da empresa. – Quando qualquer coisa não corre bem, apresento à organização as minhas razões e sugestões para resolver essa situação. – Se tiver um problema pessoal com a organização, sei que tenho de recorrer a uma entidade externa à organização se o quiser ver resolvido.

² Existe um modelo que tem sido alvo de investigação por vários autores e que propõe a existência de 5 formas dos colaboradores responderem a circunstâncias organizacionais adversas, sendo elas: o cinismo organizacional; a saída da organização; a voz; a lealdade e a negligência. Este modelo designa-se assim por EVLN (“Exit”; “Voice”; Loyalty” e “Neglect”) (Naus, Iterson & Roe, 2007). Neste caso, consideramos apenas a questão dos comportamentos de voz dos colaboradores e do cinismo organizacional, embora seja relevante mencionar este modelo, uma vez que serviu de base ao questionário desenvolvido para a recolha de dados.

Subescala	Itens Considerados (Exemplos)
Voz Prosocial	<ul style="list-style-type: none"> - Nesta organização é comum os seus/suas colaboradores(as) dizerem o que pensam. - Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela organização. - Quando tenho um problema de qualquer tipo, utilizo os recursos que a organização põe à minha disposição para o poder resolver. - Sempre que quero, posso apresentar ideias para melhorar o funcionamento da organização. - Quando tenho um problema de qualquer tipo posso falar livremente com a minha chefia direta. - Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias da minha chefia direta. - Sinto-me à vontade para apresentar ideias ou sugestões pessoais, mesmo que não estejam de acordo com a minha chefia direta.

Relativamente à variável dependente referente aos comportamentos de silêncio, recorreu-se a uma escala também previamente testada e adaptada em Portugal, com um total de 15 itens e três subescalas, sendo estas nomeadamente: “silêncio submisso” (5 itens); “silêncio defensivo” (5 itens) e “silêncio prosocial” (5 itens) (Sabino, Lopes & Nogueira, 2015). Esta escala também foi adaptada da escala original referente ao Modelo de EVLN (“Exit”; “Voice”; “Loyalty” e “Neglect”), de Dyne, Ang e Botero (2003). A subescala referente ao silêncio submisso diz respeito à retenção de ideias, por resignação. O silêncio defensivo está relacionado com o medo. Finalmente, o silêncio prosocial refere-se à cooperação onde a retenção de ideias é feita com o objetivo de proteger o conhecimento em benefício da organização. Neste caso também se utilizou uma escala tipo “likert” embora com 7 pontos (1- “discordo totalmente”; 7 – “concordo totalmente”) para que os inquiridos indicassem o seu grau de concordância relativa a um conjunto de afirmações destinadas a avaliar os seus comportamentos de silêncio, na empresa. O quadro 17 refere-se à escala dos comportamentos de silêncio, incluindo as três subescalas utilizadas e os respetivos “itens”.

Quadro 17: Escala de Comportamentos de Silêncio

Subescala	Itens Considerados (Exemplos)
Silêncio Submisso	<ul style="list-style-type: none"> - Não estou disposto a fazer sugestões de mudança, porque estou pouco empenhado(a). - Detenho ideias passivamente, porque estou resignado(a). - Passivamente guardo ideias para a resolução de problemas, para mim próprio(a). - Mantenho para mim ideias de melhoria, porque tenho pouca autoconfiança para fazer a diferença. - Retenho ideias sobre como melhorar o trabalho à minha volta, porque estou pouco empenhado(a).
Silêncio Defensivo	<ul style="list-style-type: none"> - Não falo nem sugiro ideias de mudança, porque tenho medo. - Retenho informação relevante, porque tenho medo. - Omito factos importantes de modo a proteger-me. - Evito expressar ideias de melhoria, para me auto proteger. - Retenho a solução para os problemas, porque tenho medo.
Silêncio Prosocial	<ul style="list-style-type: none"> - Retenho informação confidencial, porque sou cooperante. - Protejo informação para que a organização beneficie. - Resisto à pressão dos outros em contar segredos organizacionais. - Recuso-me a divulgar informação que possa prejudicar a organização. - Protejo, de forma adequada, informação confidencial por preocupação para com a organização.

No que concerne à variável dependente relativa ao cinismo organizacional, utilizou-se uma escala validade e adaptada à população portuguesa, com um total de 14 itens e composta por três subescalas: “cinismo cognitivo” (6 itens); “cinismo afetivo” (4 itens) e “cinismo comportamental” (4 itens) (Assis & Nascimento, 2017). Neste caso, teve-se como base a escala original Brandes, Dharwadkar e Dean, (1999). A subescala cognitiva diz respeito à crença de que a organização não é íntegra com os seus trabalhadores, bem como com os restantes “stakeholders” e com a sociedade em geral. O cinismo afetivo traduz-se por sentimentos de frustração, desilusão e desconfiança em relação à organização e à sua gestão. Por fim, o cinismo comportamental refere-se à tendência para a assunção de comportamentos depreciativos e críticos em relação à organização que estão alinhados com as crenças (cognição) e os sentimentos

(afetos) do indivíduo (Brandes, Dharwadkar & Dean, 1999). Utilizou-se, para o efeito, uma escala de “Likert” de 7 pontos (1 – “discordo totalmente”; 7 – “concordo totalmente”). O quadro 18 abaixo resume a escala de cinismo organizacional utilizada, incluindo as suas três subescalas utilizadas e os respetivos itens.

Quadro 18: Escala de Cinismo Organizacional

Subescala	Itens Considerados (Exemplos)
Cinismo Cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> – Acredito que a minha organização diz uma coisa e faz outra. – As políticas, objetivos e práticas da minha organização parecem ter pouco em comum. – Irrito-me com frequência, quando penso em algumas práticas da minha organização. – A organização onde trabalho diz que espera um determinado tipo de comportamentos dos(as) colaboradores(as), mas recompensa precisamente outros tipos de comportamentos. – Quando a minha organização diz que vai fazer alguma coisa, questiono-me se isso vai realmente acontecer. – Vejo pouca semelhança entre aquilo que a minha organização diz que vai fazer e o que realmente faz.
Cinismo Afetivo	<ul style="list-style-type: none"> – De uma forma geral, os(as) colaboradores(as) trocam “olhares” cúmplices com os(as) colegas de trabalho. – De uma forma geral, os(as) colaboradores(as) sentem-se frequentemente pressionados(as) quando pensam na organização. – De uma forma geral, os(as) colaboradores(as) sentem-se frequentemente desagradados(as) quando pensam na organização. – De uma forma geral, os(as) colaboradores(as) sentem-se frequentemente ansiosos(as) quando pensam na organização.
Cinismo Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> – De uma forma geral, os(as) colaboradores(as) queixam-se daquilo que acontece na organização quando estão com amigos(as) que a ela não pertencem. – De uma forma geral, os(as) colaboradores(as) fazem troça dos <i>slogans</i> e iniciativas da organização. – De uma forma geral, os(as) colaboradores(as) costumam comentar com outras pessoas a forma como as coisas são geridas na organização. – De uma forma geral, os(as) colaboradores(as) quando estão com outras pessoas fazem críticas às políticas e práticas da organização.

6.7. QUEM RESPONDEU AOS NOSSOS QUESTIONÁRIOS?

Em relação aos critérios de inclusão na amostra, consideraram-se colaboradores em situação laboral ativa, que não se encontrassem reformados ou desempregados. Este poderiam ser subordinados ou chefias, desde que inseridos no mercado de trabalho português.

A presente investigação contou, então, com uma amostra (não probabilística) de conveniência e por bola de neve, constituída por um total de 704 indivíduos, sendo 260 (37,1%) do sexo masculino e 440 (62,9%) do sexo feminino, sendo que 4 não responderam a esta questão (0,6%).

Em relação à idade, foi recodificada em escalões de 18-25, 25-45 e >45 anos. Verificou-se um mínimo de 18 anos e um máximo de 69 anos de idade e uma média de 36,4 (DP =11,5). A maioria tinha idades compreendidas entre os 25 e os 45 anos de idade (n= 424; 60,2%); seguindo-se o escalão de mais de 45 anos de idade (n= 155; 22%) e, finalmente, 119 dos participantes tinham idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos de idade (16,9%), sendo que 6 não responderam a esta questão.

Relativamente à nacionalidade dos inquiridos, verificou-se que a maioria era de Nacionalidade Portuguesa (n=670; 95,2%), seguindo-se a Nacionalidade Brasileira (n=25; 3,6%), sendo que 4 (0,6%) não responderam a esta questão. No quadro abaixo encontram-se mais especificadas as nacionalidades dos participantes.

Quadro 19: Nacionalidade dos Participantes

	N	%
Portuguesa	670	95,2
Brasileira	25	3,6
Angolana	1	0,1
Cabo-verdiana	1	0,1
Irlandesa	1	0,1
Venezuelana	1	0,1
Kosovara	1	0,1
NR	4	0,6
Total	704	100,0

No que diz respeito ao Setor de Atividade a que pertence a Organização, deparamo-nos com uma maioria na área da “Educação e Formação” (n=113; 16,1%) e “outros setores” (n=169; 24%), seguindo-se a “Saúde e Apoio Social” (n= 92; 13,1%). O setor menos representativo desta amostra foi a “Agricultura e Pesca” (n= 7; 1%). O quadro 20 apresentado abaixo especifica esta informação.

Quadro 20: Setor de Atividade a que pertence a organização dos participantes

	N	%
Agricultura e Pesca	7	1,0
Banco e Serviços Financeiros	56	8,0
Comércio e Vendas	79	11,2
Construção	13	1,8
Consultoria, Informática e Atividades Científicas	76	10,8
Educação e Formação	113	16,1
Indústria	31	4,4
Retalho e Distribuição	29	4,1
Saúde e Apoio Social	92	13,1
Transportes e Armazenagem	13	1,8
Turismo	15	2,1
Outro. Qual?	169	24,0
NR	11	1,6
Total	704	100,0

No que concerne ao tipo de Serviço, verifica-se que a maioria dos respondentes faziam parte do Serviço Privado (n=418; 59,4%), verificando-se que 219 (31,1%) faziam parte do Serviço Público, sendo que 11 (1,6%) referiram fazer parte de outro tipo de serviço e 56 (8%) não responderam a esta questão.

Tendo em consideração o Tipo de Organização onde trabalhavam, as respostas são homogéneas, verificando-se uma representatividade superior nas Pequenas e Médias Empresas (PME's) (n= 176; 25%).

Considera-se que 28,8% dos inquiridos (n=201) tinham menos de 5 anos de experiência profissional, sendo que 23,3% (n=164) tinha mais de 20 anos. O mesmo acontece aquando analisada a antiguidade na organização onde trabalhavam “atualmente”, em que mais de metade dos inquiridos tinham menos de 5 anos (n=362; 51,4%). Os dois quadros abaixo especificam esta informação.

Quadro 21: Experiência Profissional dos Participantes

	N	%
Menos de 5 anos	201	28,6
Entre 5 e 10 anos	158	22,4
Entre 10 e 15 anos	89	12,6
Entre 15 e 20 anos	87	12,4
Mais de 20 anos	164	23,3
NR	5	0,7
Total	704	100,0

Quadro 22: Antiguidade na Organização onde os Participantes trabalham atualmente

	N	%
Menos de 5 anos	362	51,4
Entre 5 e 10 anos	106	15,1
Entre 10 e 15 anos	63	8,9
Entre 15 e 20 anos	63	8,9
Mais de 20 anos	105	14,9
NR	5	0,7
Total	704	100,0

Em relação à posição hierárquica verifica-se que a chefia direta apenas representava 7,7 % (n=54) da amostra, sendo a mais representativa a referente ao “Técnico (a)/especialista” (n=256; 36,4%). Esta informação encontra-se detalhada no quadro abaixo.

Quadro 23: Posição Hierárquica dos Participantes

	N	%
Administrador(a), Diretor(a) Geral e Diretor(a) (responsabilidade pela gestão estratégica da empresa ou de uma área funcional)	49	7,0
Gestor(a) [responsabilidade pela gestão de uma unidade ou processo específico, dependendo hierarquicamente de um(a) diretor(a) de uma área funcional específica]	77	10,9
Técnico(a) especialista [responsável pela execução de ações de cariz técnico e especializado, dependendo hierarquicamente de um(a) gestor(a)]	256	36,4
Chefia Direta [responsável pela chefia de uma equipa de trabalho, dependendo hierarquicamente de um(a) gestor(a)]	54	7,7
Operacional (responsável pela execução de tarefas operacionais específicas e concretas de cariz administrativo, produtivo ou comercial)	217	30,8
Outro. Qual?	33	4,7
NR	18	2,6
Total	704	100

Finalmente, verificou-se que 462 (65,6%) dos participantes detinham funções de chefia, sendo que 462 (65,6%) não assumiam essas funções e 14 (2,0%) não responderam a esta questão.

6.7.1. QUAIS FORAM OS NOSSOS RESULTADOS?

Para a análise dos dados e, considerando a natureza das variáveis em causa, utilizou-se o “Software IBM SPSS Statistics 25”.

Com o intuito de perceber o efeito mediador da escala de “clima de comunicação” na relação entre a participação num sistema de avaliação 360° e os comportamentos de voz e de silêncio e o cinismo organizacional, realizaram-se modelos de mediação.

Inicialmente, pretendia-se perceber o efeito da participação num sistema de avaliação 360° nos comportamentos de voz, nos

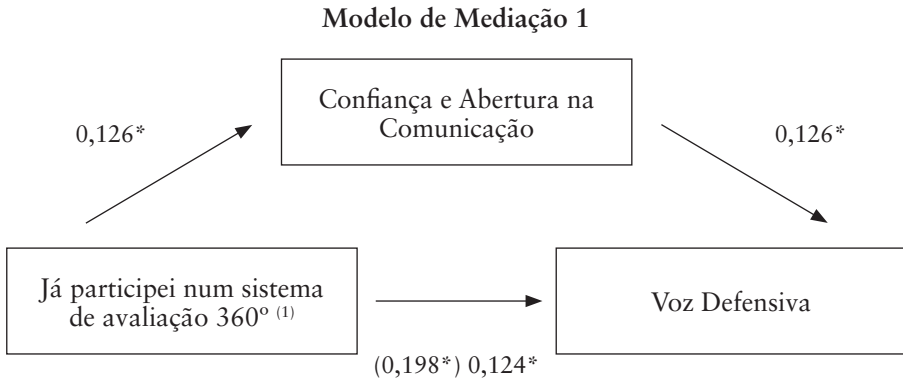
comportamentos de silêncio e no cinismo organizacional, assumindo-se como variável mediadora o “clima de comunicação”. Como tal, foram criados vários modelos, recorrendo-se às subescalas (índices criados através do “SPSS”) após realizada a ACP e a ACF. Considerando esses índices referentes a cada uma das subescalas, realizaram-se 16 modelos de mediação, assumindo como variável independente a “*participação num sistema de avaliação 360º*” e a variável mediadora o “*clima de comunicação*”. Para a variável mediadora tiveram-se em consideração as suas duas subescalas, sendo estas: “Confiança e abertura na comunicação” e “suporte na comunicação”. Para variáveis dependentes selecionaram-se as subescalas da escala referente aos comportamentos de voz, nomeadamente: “voz defensiva” e “voz prosocial”; as subescalas da escala referente aos comportamentos de silêncio, sendo estas: “silêncio submisso”, “silêncio defensivo” e “silêncio prosocial” e, finalmente, as subescalas que dizem respeito à escala do cinismo organizacional, sendo estas: “cinismo cognitivo”, “cinismo afetivo” e “cinismo comportamental”.

Criaram-se, então, 10 variáveis compósitas, todas elas de confirmada consistência e que foram utilizadas em cada um dos modelos de mediação. Estas serão apresentadas no quadro abaixo.

Quadro 24: Variáveis Criadas para analisar o Modelo

Variáveis Compósitas (subescalas)	
Clima de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança e Abertura na Comunicação • Suporte na Comunicação
Comportamentos de Voz	<ul style="list-style-type: none"> • Voz Defensiva • Voz Prosocial
Comportamentos de Silêncio	<ul style="list-style-type: none"> • Silêncio Submisso • Silêncio Defensivo • Silêncio Prosocial
Cinismo Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Cinismo Cognitivo • Cinismo Afetivo • Cinismo Comportamental

Mediação 1 – Efeito mediador da Confiança e Abertura na Comunicação na relação entre a Participação na Avaliação 360° e a Voz Defensiva



* $p < 0,05$

O Coeficiente do Efeito Total está reportado entre parêntesis.

(1) Já participei num sistema de avaliação 360° – categoria de referência.

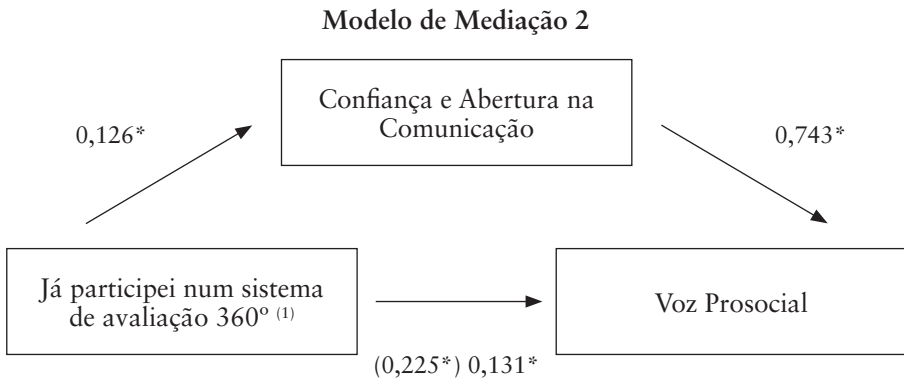
Esta hipótese de trabalho diz respeito ao efeito mediador da Confiança e Abertura na Comunicação na relação entre a Participação num sistema de Avaliação 360° e a Voz Defensiva dos colaboradores, sendo o modelo de mediação significativo ($F(2, 685) = 144,052, p < 0,05$).

Verifica-se que participar num sistema de avaliação 360° tem efeito positivo e significativo na Confiança e Abertura na Comunicação ($B = 0,126, t = 2,257, p < 0,05$).

No que concerne ao efeito direto da participação na avaliação 360° na voz defensiva dos colaboradores, constata-se que o mesmo é positivo e significativo. Ou seja, participar neste sistema de avaliação está positivamente relacionado com a voz defensiva dos colaboradores ($B = 0,124, t = 2,356, p < 0,05$), ocorrendo uma mediação parcial.

O efeito indireto também é positivo e significativo ($B = 0,075, 95\% \text{ Boot IC} = 0,010, 0,140$). Nesse âmbito, participar num sistema de avaliação 360° tem efeito na voz defensiva dos colaboradores através da mediadora confiança e abertura na comunicação, sendo este efeito positivo.

Mediação 2 – Efeito mediador da Confiança e Abertura na Comunicação na relação entre a Participação na Avaliação 360° e a Voz Prosocial



* $p < 0,05$

O Coeficiente do Efeito Total está reportado entre parêntesis.

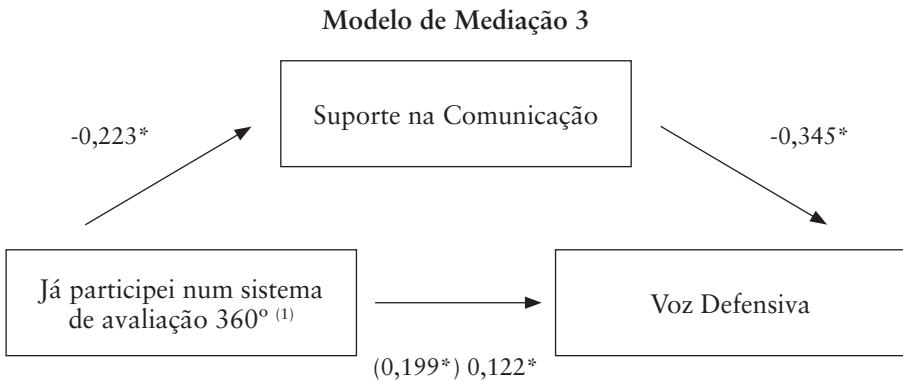
(1) Já participei num sistema de avaliação 360° – categoria de referência.

Neste caso, a hipótese a ser analisada refere-se ao efeito mediador da Confiança e Abertura na Comunicação na relação entre a Participação num sistema de Avaliação 360° e a Voz Prosocial dos colaboradores. O modelo de mediação a analisar é significativo ($F(2, 685) = 238,029, p < 0,05$).

Os resultados indicam que participar num sistema de avaliação 360° tem efeito positivo e significativo na Confiança e Abertura na Comunicação ($B = 0,126, t = 2,257, p < 0,05$). Para além disso, a participação neste tipo de avaliação tem também um efeito direto positivo e significativo na voz prosocial dos colaboradores. Ou seja, a participação neste sistema de avaliação está positivamente relacionada com a voz prosocial dos colaboradores ($B = 0,131, t = 2,554, p < 0,05$), pelo que ocorre uma mediação parcial.

No que respeita ao efeito indireto, este revela-se positivo e significativo ($B = 0,094, 95\% \text{ Boot IC} = 0,014, 0,174$). Assim, participar num sistema de avaliação 360° tem efeito na voz prosocial dos colaboradores através da mediadora confiança e abertura na comunicação.

Mediação 3 – Efeito mediador do Suporte na Comunicação na relação entre a Participação na Avaliação 360° e a Voz Defensiva



* $p < 0,05$

O Coeficiente do Efeito Total está reportado entre parêntesis.

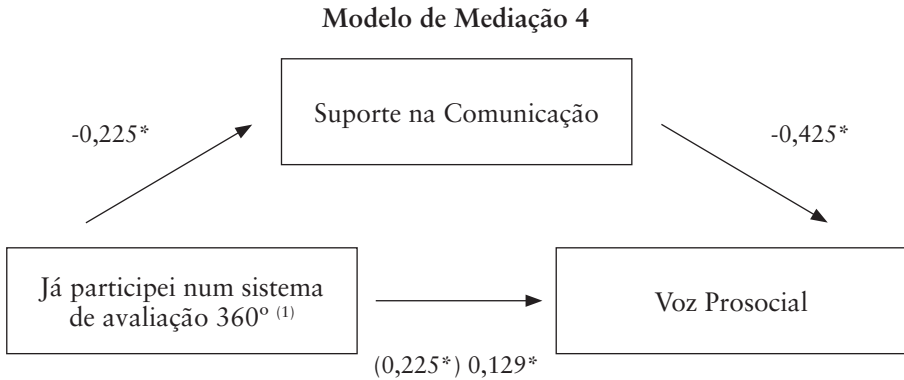
(1) Já participei num sistema de avaliação 360° – categoria de referência.

Pretendíamos perceber qual o efeito mediador do Suporte na Comunicação na relação entre a Participação num sistema de Avaliação 360° e a Voz Defensiva dos colaboradores. Uma vez mais o modelo de mediação é significativo ($F(2, 686) = 80,953, p < 0,05$).

Neste caso, verifica-se que participar num sistema de avaliação 360° tem efeito negativo e significativo no Suporte na Comunicação ($B = -0,223, t = -2,949, p < 0,05$). Relativamente ao efeito na voz defensiva dos colaboradores, este é positivo e significativo, pelo que a participação neste sistema de avaliação está positivamente relacionada com a voz defensiva dos colaboradores ($B = 0,122, t = 2,155, p < 0,05$). Ocorre, assim, uma mediação parcial.

O efeito indireto é negativo e significativo ($B = 0,077, 95\% \text{ Boot IC} = 0,026, 0,131$). Nesse sentido, participar num sistema de avaliação 360° tem efeito na voz defensiva dos colaboradores através do suporte na comunicação, sendo este efeito positivo.

Mediação 4 – Efeito mediador do Suporte na Comunicação na relação entre a Participação na Avaliação 360° e a Voz Prosocial



* $p < 0,05$

O Coeficiente do Efeito Total está reportado entre parêntesis.

(1) Já participei num sistema de avaliação 360° – categoria de referência.

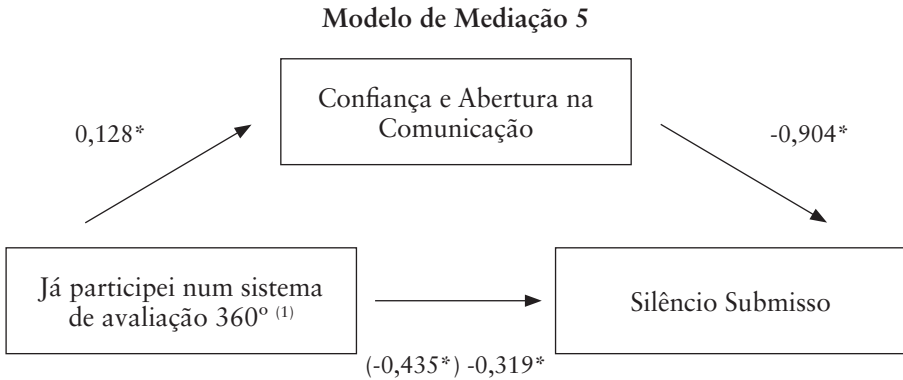
A hipótese em análise refere-se ao efeito mediador do Suporte na Comunicação na relação entre a Participação num sistema de Avaliação 360° e a Voz Prosocial dos colaboradores.

O modelo de mediação é significativo ($F(2, 685) = 114,955, p < 0,05$).

Verifica-se que participar num sistema de avaliação 360° tem efeito negativo e significativo no Suporte na Comunicação ($B = -0,225, t = -2,974, p < 0,05$). Em relação ao efeito direto da participação na avaliação 360° na voz prosocial dos colaboradores, constata-se que este é positivo e significativo. Isto significa que a participação neste sistema de avaliação está positivamente relacionada com a voz prosocial dos colaboradores ($B = 0,129, t = 2,232, p < 0,05$), pelo que ocorre uma mediação parcial.

O efeito indireto revela-se igualmente positivo e significativo ($B = 0,096, 95\% \text{ Boot IC} = 0,031, 0,162$). Nesse sentido, os resultados apontam para que a participação num sistema de avaliação 360° tem efeito na voz prosocial dos colaboradores através da mediadora “suporte na comunicação”, sendo este efeito positivo.

Mediação 5 – Efeito mediador de Confiança e Abertura na Comunicação na relação entre a Participação na Avaliação 360° e o Silêncio Submisso



* $p < 0,05$

O Coeficiente do Efeito Total está reportado entre parêntesis.

(1) Já participei num sistema de avaliação 360° – categoria de referência.

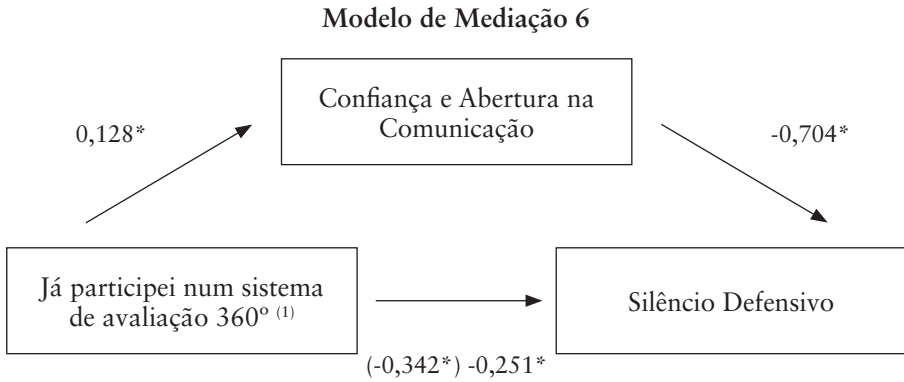
Esta hipótese de trabalho diz respeito à compreensão do efeito mediador da Confiança e Abertura na Comunicação na relação entre a Participação num sistema de Avaliação 360° e o Silêncio Submisso dos colaboradores.

O modelo de mediação em causa é significativo ($F(2, 685) = 99,067$; $p < 0,05$).

Relativamente ao efeito que a participação na avaliação 360° tem para a confiança e abertura na comunicação, verifica-se que o mesmo é positivo e significativo ($B = 0,128$, $t = 2,295$, $p < 0,05$). Verifica-se, também, que participar num sistema de avaliação 360° tem um efeito direto negativo e significativo no silêncio submisso dos colaboradores ($B = -0,319$, $t = -3,313$, $p < 0,05$), pelo que ocorre uma mediação parcial. Ou seja, a participação neste sistema de avaliação está negativamente relacionada com o silêncio submisso dos colaboradores.

No que respeita ao efeito indireto, este é negativo e significativo ($B = -0,116$, 95% Boot IC = $-0,219, -0,018$). Isto significa que participar num sistema de avaliação 360° tem efeito no silêncio submisso dos colaboradores através da mediadora confiança e abertura na comunicação, sendo esse efeito negativo.

Mediação 6 – Efeito mediador de Confiança e Abertura na Comunicação na relação entre a Participação na Avaliação 360° e o Silêncio Defensivo



* $p < 0,05$

O Coeficiente do Efeito Total está reportado entre parêntesis.

(1) Já participei num sistema de avaliação 360° – categoria de referência.

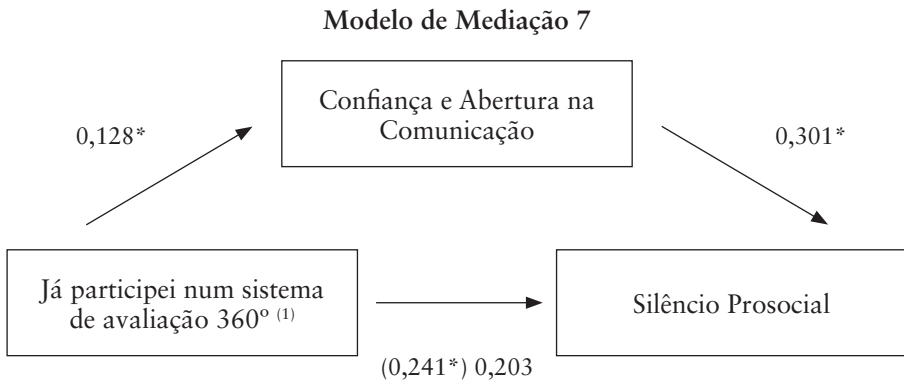
Pretendíamos perceber o efeito mediador da Confiança e Abertura na Comunicação na relação entre a Participação num sistema de Avaliação 360° e o Silêncio Defensivo dos Colaboradores.

O modelo de mediação é significativo ($F(2,685) = 67,139; p < 0,05$).

A participação num sistema de avaliação 360° assume um efeito positivo e significativo na confiança e abertura na comunicação ($B = 0,128, t = 2,295, p < 0,05$). Por sua vez, verifica-se que participar num sistema de avaliação 360° tem um efeito direto negativo no silêncio defensivo dos colaboradores ($B = -0,251, t = -2,671, p < 0,05$), pelo que ocorre uma mediação parcial.

O efeito indireto é negativo e significativo ($B = -0,090, 95\% \text{ Boot IC} = -0,174, -0,013$). Conclui-se, então, que participar num sistema de avaliação 360° tem efeito no silêncio defensivo dos colaboradores através da mediadora confiança e abertura na comunicação, sendo este efeito negativo.

Mediação 7 – Efeito mediador de Confiança e Abertura na Comunicação na relação entre a Participação na Avaliação 360° e o Silêncio Prosocial



* $p < 0,05$

O Coeficiente do Efeito Total está reportado entre parêntesis.

⁽¹⁾ Já participei num sistema de avaliação 360° – categoria de referência.

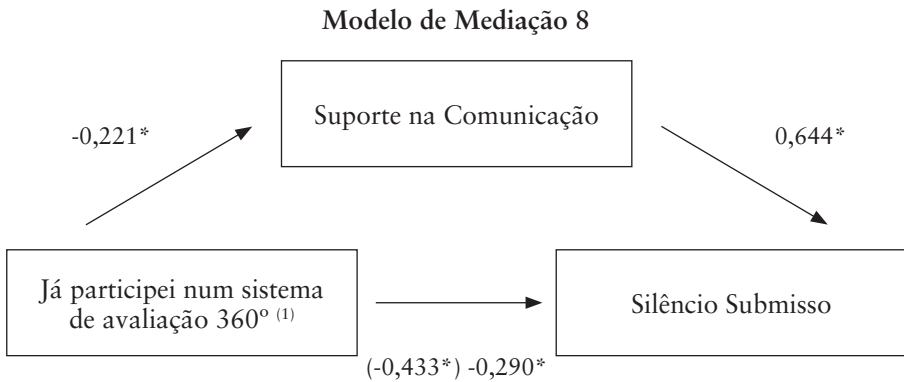
A hipótese em análise refere-se ao efeito mediador da Confiança e Abertura na Comunicação na relação entre a Participação num sistema de Avaliação 360° e o Silêncio Prosocial dos colaboradores.

O modelo de mediação é significativo ($F(2, 685) = 10,549; p < 0,05$).

Neste caso, verifica-se que a participação na avaliação 360° relaciona-se positivamente e de forma significativa com o clima de comunicação de confiança e de abertura ($B = 0,128, t = 2,295, p < 0,05$). Relativamente ao silêncio prosocial dos colaboradores, constata-se que participar num sistema de avaliação 360° tem um efeito direto positivo e significativo neste tipo de silêncio ($B = 0,203, t = 1,844, p < 0,05$), pelo que ocorre uma mediação parcial.

No que diz respeito ao efeito indireto, este é positivo e significativo ($B = -0,0982, 95\% \text{ Boot IC} = 0,004, 0,085$). Face aos aspetos mencionados, verifica-se que participar num sistema de avaliação 360° tem efeito silêncio prosocial dos colaboradores através da mediadora confiança e abertura na comunicação, embora este efeito seja positivo.

Mediação 8 – Efeito mediador de Suporte na Comunicação na relação entre a Participação na Avaliação 360° e o Silêncio Submisso



* $p < 0,05$

O Coeficiente do Efeito Total está reportado entre parêntesis.

(1) Já participei num sistema de avaliação 360° – categoria de referência.

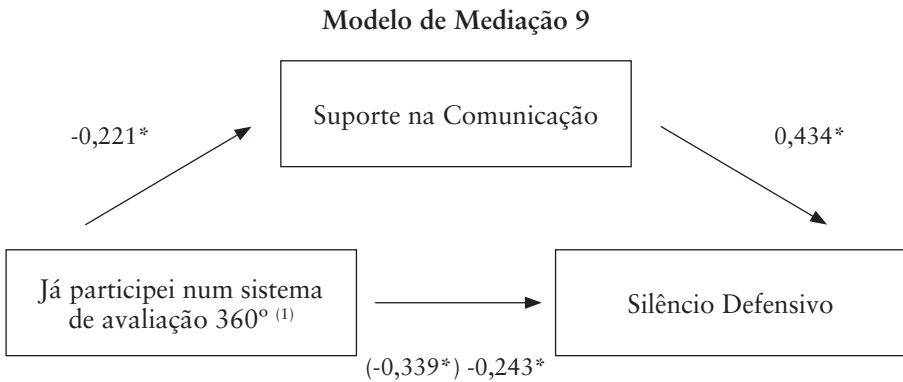
Esta hipótese de trabalho diz respeito ao efeito mediador do Suporte na Comunicação na relação entre a Participação num sistema de Avaliação 360° e o Silêncio Submisso dos Colaboradores.

Neste caso, o modelo de mediação é significativo ($F(2,686) = 90,773$; $p < 0,05$).

A análise dos resultados possibilita perceber que a participação num sistema de avaliação 360° tem efeito negativo e significativo no Suporte na Comunicação ($B = -0,221$, $t = -2,930$, $p < 0,05$). No que concerne ao silêncio submisso, verifica-se que participar num sistema de avaliação 360° tem um efeito direto negativo e significativo no mesmo ($B = -0,290$, $t = -2,888$, $p < 0,05$), ocorrendo assim uma mediação parcial.

Em relação ao efeito indireto, constata-se que este é negativo e significativo ($B = -0,143$, 95% Boot IC = $-0,240, -0,044$). Nesse sentido, participar num sistema de avaliação 360° tem efeito no silêncio submisso dos colaboradores através da mediadora “suporte na comunicação”, sendo este efeito negativo.

Mediação 9 – Efeito mediador de Suporte na Comunicação na relação entre a Participação na Avaliação 360° e o Silêncio Defensivo



* $p < 0,05$

O Coeficiente do Efeito Total está reportado entre parêntesis.

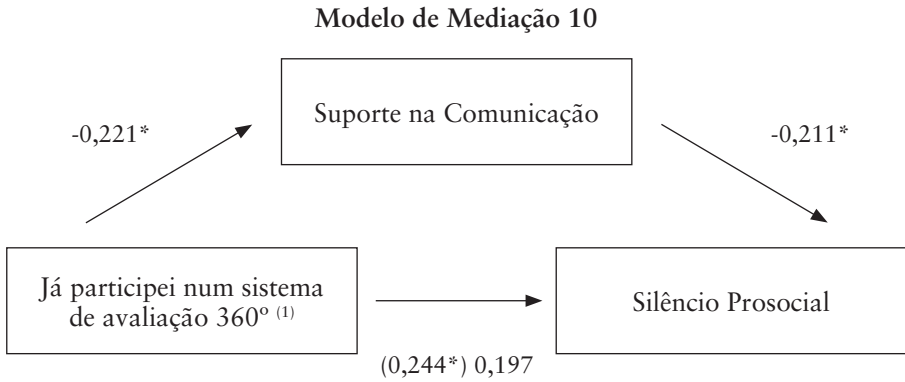
(1) Já participei num sistema de avaliação 360° – categoria de referência.

Neste caso, a hipótese a ser analisada refere-se ao efeito mediador do suporte na comunicação na relação entre a participação num sistema de avaliação 360° e o silêncio defensivo dos colaboradores, sendo o modelo de mediação significativo ($F(2, 686) = 46,029; p < 0,05$).

Os resultados indicam que participar num sistema de avaliação 360° tem efeito negativo e significativo no suporte na comunicação ($B = -0,221, t = -2,930, p < 0,05$). Verifica-se, também que a participação neste tipo de avaliação tem um efeito direto negativo e significativo no silêncio defensivo dos colaboradores ($B = -0,243, t = -2,514, p < 0,05$), ocorrendo uma vez mais uma mediação parcial.

Finalmente, torna-se possível perceber que participar num sistema de avaliação 360° tem efeito no silêncio defensivo dos colaboradores através da mediadora “suporte na comunicação”, sendo este efeito indireto negativo e significativo ($B = -0,096, 95\% \text{ Boot IC} = -0,169, -0,029$).

Mediação 10 – Efeito mediador de Suporte na Comunicação na relação entre a Participação na Avaliação 360° e o Silêncio Prosocial



* $p < 0,05$

O Coeficiente do Efeito Total está reportado entre parêntesis.

(1) Já participei num sistema de avaliação 360° – categoria de referência.

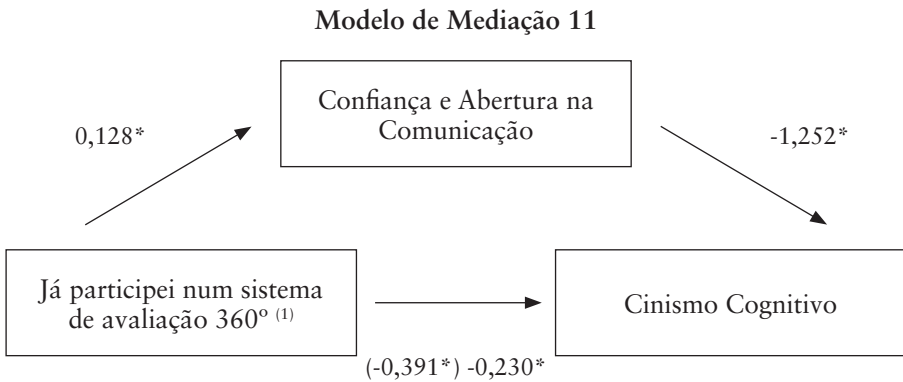
Neste caso, pretendíamos perceber o efeito mediador do Suporte na Comunicação na relação entre a Participação num sistema de Avaliação 360° e o Silêncio Prosocial dos Colaboradores, sendo esta a hipótese em análise. Verificou-se que o modelo de mediação é significativo ($F(2, 686) = 9,742; p < 0,05$).

Relativamente ao efeito da participação da avaliação 360° na comunicação de suporte, percebe-se que é significativo, embora negativo ($B = -0,221, t = -2,930, p < 0,05$).

No que diz respeito à relação entre a realização da metodologia 360° e o silêncio prosocial dos colaboradores, constata-se que o efeito direto é positivo e não significativo, ocorrendo uma mediação total ($B = 0,197, t = 1,787, p > 0,05$).

O efeito indireto é positivo e significativo ($B = 0,047, 95\% \text{ Boot IC} = 0,011, 0,095$). Conclui-se, então, que participar num sistema de avaliação 360° tem efeito positivo no silêncio prosocial dos colaboradores. Porém, isto só acontece quando é inserida a variável mediadora “suporte na comunicação”.

Mediação 11 – Efeito mediador de Confiança e Abertura na Comunicação na relação entre a Participação na Avaliação 360° e o Cinismo Cognitivo



* $p < 0,05$

O Coeficiente do Efeito Total está reportado entre parêntesis.

(1) Já participei num sistema de avaliação 360° – categoria de referência

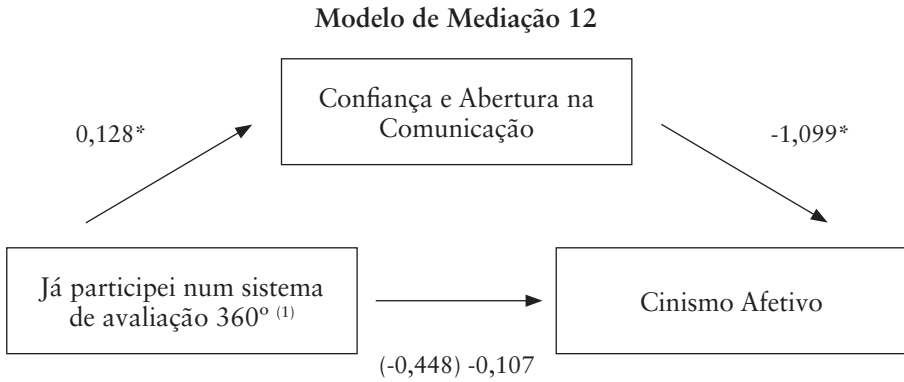
Esta hipótese de trabalho diz respeito ao efeito mediador da Confiança e Abertura na Comunicação na relação entre a Participação num sistema de Avaliação 360° e o Cinismo Cognitivo dos Colaboradores. O modelo de mediação em causa revela-se significativo ($F(2, 685) = 140,098; p < 0,05$).

Verifica-se que a participação na avaliação 360° tem efeito positivo e significativo na confiança e abertura na comunicação ($B = 0,128, t = 2,295, p < 0,05$).

Em relação ao cinismo cognitivo dos colaboradores, constata-se que participar num sistema de avaliação 360° tem um efeito direto negativo e significativo no mesmo ($B = -0,230, t = -2,046, p < 0,05$), ocorrendo uma mediação parcial.

O efeito indireto é negativo e significativo ($B = -0,161, 95\% \text{ Boot IC} = -0,295, -0,020$). Face ao mencionado, conclui-se que participar num sistema de avaliação 360° tem efeito no cinismo cognitivo dos colaboradores através da mediadora confiança e abertura na comunicação.

Mediação 12 – Efeito mediador de Confiança e Abertura na Comunicação na relação entre a Participação na Avaliação 360° e o Cinismo Afetivo



* $p < 0,05$

O Coeficiente do Efeito Total está reportado entre parêntesis.

(1) Já participei num sistema de avaliação 360° – categoria de referência

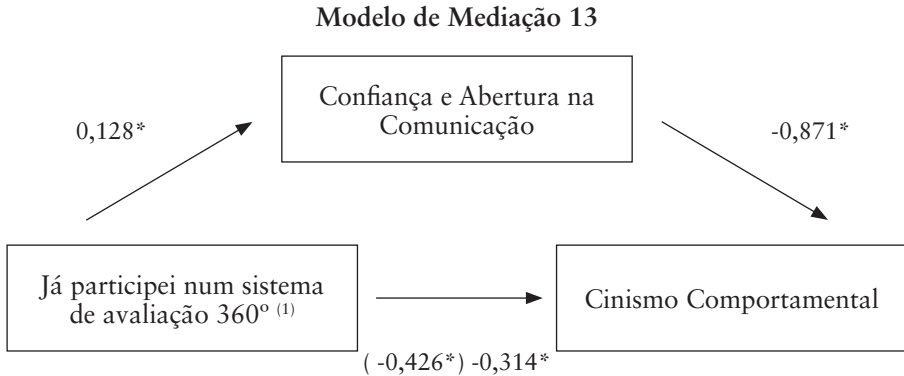
Pretendíamos compreender o efeito mediador do suporte na comunicação na relação entre a participação num sistema de avaliação 360° e o cinismo afetivo dos colaboradores. Uma vez mais, o modelo de mediação é significativo ($F(2, 685) = 140,098; p < 0,05$).

Verifica-se que participar num sistema de avaliação 360° tem efeito positivo e significativo na confiança e abertura na comunicação ($B = 0,128, t = 2,295, p < 0,05$).

Relativamente ao efeito direto da participação num sistema de avaliação 360° e o cinismo afetivo dos colaboradores, constata-se que é negativo e não significativo ($B = -0,107, t = -0,947, p > 0,05$), pelo que ocorre uma mediação total.

O efeito indireto é positivo e significativo ($B = -0,141, 95\% \text{ Boot IC} = -0,262, -0,021$). Assim, participar num sistema de avaliação 360° tem efeito negativo no cinismo afetivo dos colaboradores. Porém, isto só acontece quando é inserida a variável mediadora “confiança e abertura na comunicação”.

Mediação 13 – Efeito mediador de Confiança e Abertura na Comunicação na relação entre a Participação na Avaliação 360° e o Cinismo Comportamental



* $p < 0,05$

O Coeficiente do Efeito Total está reportado entre parêntesis.

⁽¹⁾ Já participei num sistema de avaliação 360° – categoria de referência

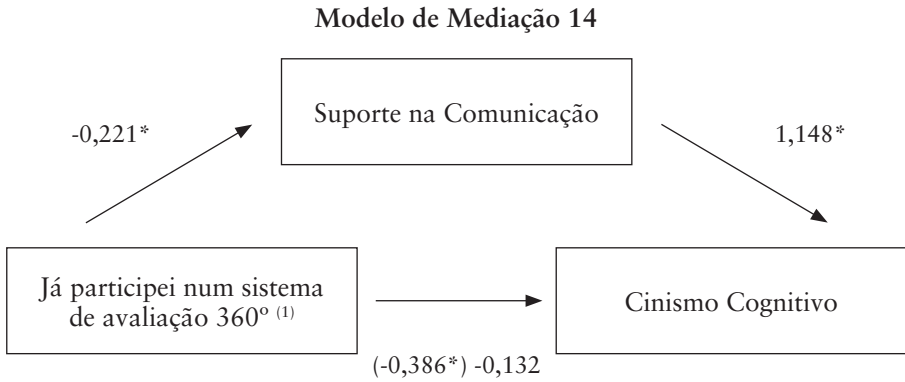
Neste caso, a hipótese a ser analisada refere-se a ao efeito mediador da Confiança e Abertura na Comunicação na relação entre a participação num sistema de avaliação 360° e o Cinismo Comportamental dos colaboradores.

O modelo de mediação revela-se significativo ($F(2, 678) = 71,514; p < 0,05$).

Os resultados indicam que a participação na avaliação 360° tem um efeito positivo e significativo na confiança e abertura na comunicação ($B = 0,128, t = 2,295, p < 0,05$). No que concerne ao efeito direto deste sistema de avaliação no cinismo comportamental dos colaboradores, verifica-se que o mesmo é negativo e significativo ($B = -0,314, t = -2,778, p < 0,05$), ocorrendo uma mediação parcial.

Finalmente, verifica-se que o efeito indireto é negativo e significativo ($B = -0,112, 95\% \text{ Boot IC} = -0,210, -0,018$). Isto significa que participar num sistema de avaliação 360° tem efeito no cinismo comportamental dos colaboradores através da mediadora confiança e abertura na comunicação, sendo este efeito negativo.

Mediação 14 – Efeito mediador de Suporte na Comunicação na relação entre a Participação na Avaliação 360° e o Cinismo Cognitivo



* $p < 0.05$

O Coeficiente do Efeito Total está reportado entre parêntesis.

(1) Já participei num sistema de avaliação 360° – categoria de referência

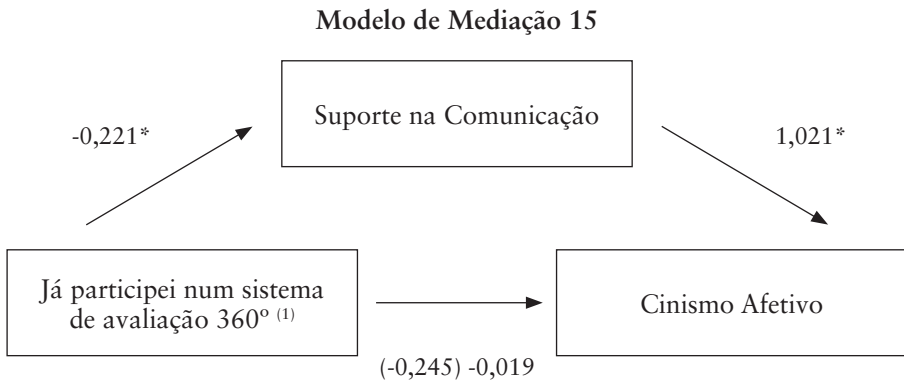
Esta hipótese de trabalho diz respeito ao efeito mediador do Suporte na Comunicação na relação entre a Participação num sistema de Avaliação 360° e o Cinismo Cognitivo dos colaboradores.

Verifica-se que o modelo de mediação em análise é significativo ($F(2, 686) = 265,425; p < 0,05$).

No que concerne ao efeito da participação da avaliação 360° na comunicação de suporte, constata-se que é significativo, embora negativo ($B = -0,221, t = -2,930, p < 0,05$). Relativamente ao efeito direto da participação num sistema de avaliação 360° no cinismo cognitivo dos colaboradores, verifica-se que o mesmo é negativo e não significativo ($B = -0,132, t = -1,309, p > 0,05$), pelo que ocorre uma mediação total.

Finalmente, conclui-se que o efeito indireto é positivo e significativo ($B = -0,254, 95\% \text{ Boot IC} = -0,432, -0,082$). Mais especificamente, participar num sistema de avaliação 360° tem efeito negativo no cinismo cognitivo dos colaboradores. Porém, isto só acontece quando é inserida a variável mediadora “suporte na comunicação”.

Mediação 15 – Efeito mediador de Suporte na Comunicação na relação entre a Participação na Avaliação 360° e o Cinismo Afetivo



* $p < 0,05$

O Coeficiente do Efeito Total está reportado entre parêntesis.

(1) Já participei num sistema de avaliação 360° – categoria de referência

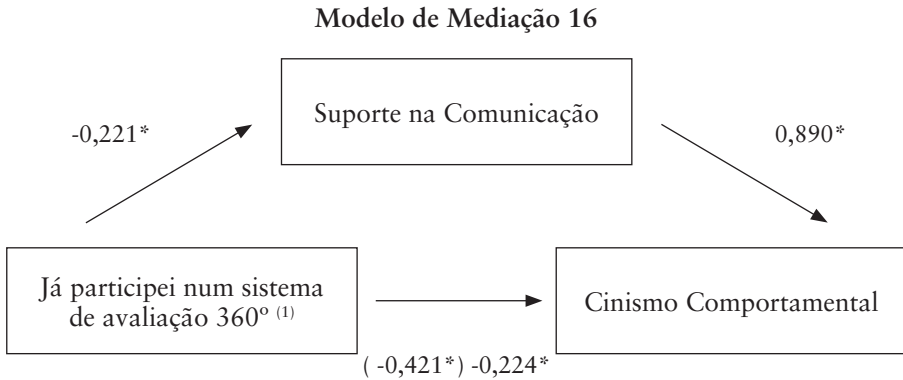
Pretendíamos compreender o efeito mediador do Suporte na Comunicação na relação entre a Participação num sistema de Avaliação 360° e o Cinismo Afetivo dos Colaboradores. Neste caso e, uma vez mais, o modelo de mediação é significativo ($F(2, 686) = 199,365; p < 0,05$).

Verifica-se que participar num sistema de avaliação 360° tem efeito negativo e significativo no Suporte na Comunicação ($B = -0,221, t = -2,930, p < 0,05$).

Em relação ao efeito direto que a participação na avaliação 360° tem no cinismo cognitivo dos colaboradores, constata-se que este é negativo e não significativo ($B = -0,019, t = -0,183, p > 0,05$), ocorrendo uma mediação total.

No que diz respeito ao efeito indireto este revela-se positivo e significativo ($B = -0,226, 95\% \text{ Boot IC} = -0,385, -0,074$). Isto significa que participar num sistema de avaliação 360° tem efeito negativo no cinismo afetivo dos colaboradores. Porém, tal apenas acontece quando é inserida a variável mediadora “Suporte na Comunicação”.

Mediação 16 – Efeito mediador de Suporte na Comunicação na relação entre a Participação na Avaliação 360° e o Cinismo Comportamental



* $p < 0,05$

O Coeficiente do Efeito Total está reportado entre parêntesis.

(1) Já participei num sistema de avaliação 360° – categoria de referência

A hipótese em análise refere-se ao efeito mediador do Suporte na Comunicação na relação entre a Participação num sistema de Avaliação 360° e o Cinismo Comportamental dos Colaboradores. Este modelo de mediação é significativo ($F(2, 686) = 155,351; p < 0,05$).

Verifica-se que a participação num sistema de avaliação 360° tem um efeito negativo e significativo no Suporte na Comunicação ($B = -0,221, t = -2,930, p < 0,05$). Por sua vez, participar neste mesmo sistema de avaliação tem um efeito direto negativo e significativo no cinismo comportamental dos colaboradores ($B = -0,224, t = -2,171, p < 0,05$), pelo que ocorre uma mediação parcial.

No que concerne ao efeito indireto, este é negativo e significativo ($B = -0,197, 95\% \text{ Boot IC} = -0,330 - 0,063$). Conclui-se, então, que participar num sistema de avaliação 360° tem efeito no cinismo comportamental dos colaboradores através da mediadora “suporte na comunicação” e que este efeito é negativo.

7. QUAIS AS PRINCIPAIS CONCLUSÕES DESTE ESTUDO?

Esta investigação tinha como objetivo principal perceber em que medida é que a realização da avaliação 360° contribui para um clima de comunicação de confiança, abertura e suporte. Para além disso, pretendia-se compreender o papel desse mesmo clima de comunicação para a relação entre a aplicação da avaliação 360° e determinado tipo de atitudes e comportamentos dos colaboradores, nomeadamente: os comportamentos de voz; os comportamentos de silêncio e o cinismo organizacional.

As variáveis em análise foram: a aplicação da avaliação 360° que teve o papel de variável independente; o clima de comunicação que assumiu o papel de variável mediadora; os comportamentos de voz; os comportamentos de silêncio e o cinismo organizacional que tiveram o papel de variáveis dependentes. Os objetivos inicialmente propostos, as questões de partida e as hipóteses de trabalho, a recolha dos dados e a sua análise permitiram a criação de 16 modelos de mediação, considerando-se cada uma das subescalas das variáveis em análise.

Tornou-se possível perceber que, de facto, o clima de comunicação medeia a relação existente entre a aplicação da avaliação 360° e as atitudes e comportamentos dos colaboradores em análise. Porém, a hipótese 1b) não se confirmou, uma vez que apesar da aplicação da avaliação 360° promover um clima de comunicação de confiança e abertura, não promove uma comunicação de maior suporte. Em relação aos comportamentos de voz, verificou-se que a aplicação da avaliação 360° encontrou-se positivamente relacionada com os comportamentos de voz dos colaboradores, quando mediada pelo clima de comunicação; verificando-se para cada uma das subescalas, quer do clima de comuni-

cação, quer dos comportamentos de voz, confirmando a hipótese 2.

No que diz respeito aos comportamentos de silêncio, verificou-se que a aplicação da avaliação 360° encontrou-se negativamente relacionada com os comportamentos de silêncio dos colaboradores, quando mediada pelo clima de comunicação. Contudo, apenas para o silêncio submisso e defensivo, não se tendo verificado no caso do silêncio prosocial. Assim, a hipótese 3 foi apenas parcialmente confirmada, sendo que as hipóteses 3c) e 3f) não se confirmaram. Finalmente, no que concerne ao cinismo organizacional, verificou-se que a aplicação da avaliação 360° encontrou-se negativamente relacionada com cinismo organizacional, quando mediada pelo clima de comunicação. Assim, a hipótese 4 foi totalmente confirmada.

De um modo geral, os resultados obtidos remetem-nos para a relevância da aplicação da avaliação 360° e do clima de comunicação no que diz respeito a atitudes e comportamentos dos colaboradores que, por sua vez, poderão contribuir para desempenhos mais eficazes e uma maior produtividade organizacional. O facto de terem surgido mediações totais permite-nos concluir que o clima de comunicação é importante para determinados comportamentos dos colaboradores, nomeadamente, para o cinismo organizacional. Como tal, será necessário continuar a investir nesta variável aquando do estudo da comunicação organizacional.

Considerando a confirmação da maioria das hipóteses pode perceber-se que os resultados foram ao encontro de alguns dados reportados noutras investigações, embora a maioria dos estudos anteriores tivesse sido realizada em contextos diferentes (principalmente num contexto Norte Americano), constituindo-se esta investigação como inovadora, nesse sentido. Para além disso, o facto das hipóteses 1b), 3c) e 3f) não terem sido confirmadas também poderá levar a uma reflexão sobre outras variáveis envolvidas no modelo teórico de análise construído e de possíveis relações entre essas mesmas variáveis, constituindo-se também este aspeto como inovador.

Finalmente, importa referir que as investigações neste âmbito têm vindo a centrar-se em relações diretas, nomeadamente, relações de causa/efeito entre uma ou mais variáveis independentes e uma ou mais variáveis dependentes, descurando-se muitas vezes as mediações e moderações.

Para além disso, apenas se considera um dos lados, ou seja, ou o lado dos líderes ou o lado dos liderados, sendo que nesta investigação tiveram-se em consideração ambos os lados. As próprias temáticas em análise constituem-se como inovadoras, uma vez que ainda são escassos os estudos que relacionem a avaliação 360° e o clima de comunicação, principalmente em contexto nacional.

Por último, realizou-se a Análise de Correspondências Múltiplas que teve como principal objetivo criar perfis para entender as inter-relações entre as categorias a fim de compreender de que forma o tipo de empresa, poderá influenciar o tipo de avaliação aplicado, e consequentemente avaliar o clima de comunicação nas empresas (um dos objetivos principais desta investigação).

Para a executar esta análise foram selecionadas variáveis ativas (“tipo de organização”, “tipo de serviço”, “avaliação 360°”, “sou avaliado pela minha chefia” e “avalio a minha chefia”) e variáveis suplementares (“sexo”, “idade” e “experiência profissional”). No que se refere aos perfis criados conseguiu-se perceber que existem dois perfis distintos. Num deles a avaliação 360° é considerada, sendo este perfil composto por empresas multinacionais e privadas, com colaboradores mais novos e que estão a entrar no mercado de trabalho, tendo uma experiência profissional menor. O outro perfil criado é composto por empresas de serviço público e por grandes empresas, sendo que neste caso são aplicadas avaliações mais tradicionais (*i.e.*, avaliação realizada pela chefia), tendo os colaboradores uma idade mais avançada e, por isso, uma maior experiência profissional. Pode-se concluir que as empresas multinacionais privadas têm um tipo de avaliação diferente das empresas públicas, sendo a avaliação 360° mais característica das empresas multinacionais.

8. CRIANDO PERFIS DOS PARTICIPANTES

Os dois últimos objetivos desta investigação prendiam-se com o facto de compreender de que forma o tipo de empresa, poderá influenciar o tipo de avaliação aplicado, e conseqüentemente o clima de comunicação. Assim, com o propósito de conhecer o perfil das organizações, considerando se estas aplicam ou não a Aplicação 360°, foi realizada uma Análise de Correspondências Múltiplas (ACM), uma vez que esta permite analisar as inter-relações entre as categorias das variáveis representadas, pelo que foram selecionadas as seguintes variáveis ativas: “tipo de organização”, “tipo de serviço”, “avaliação 360°”, “sou avaliado(a) pela minha chefia” e por último “avalio a minha chefia”. Para as variáveis suplementares considerou-se o “sexo”, a “idade” e a “experiência profissional”.

Quadro 25: Identificação das Variáveis em Estudo

		N	%	NR
Tipo de Organização onde Trabalha	PME	176	35,3	
	Grande Empresa	172	35,4	
	Multinacional	151	30,3	
	Total	499	100,0	205
Serviço	Público	219	34,4	
	Privado	418	65,6	
	Total	637	100,0	67
Avaliação 360°	Sim	148	21,4	
	Não	545	78,6	

		N	%	NR
Total		693	100,0	11
Avaliado pela Chefia	Sim	561	80,0	
	Não	140	20,0	
Total		701	100	3
Avalio a minha Chefia	Sim	190	27,4	
	Não	504	72,6	
Total		694	100,0	10

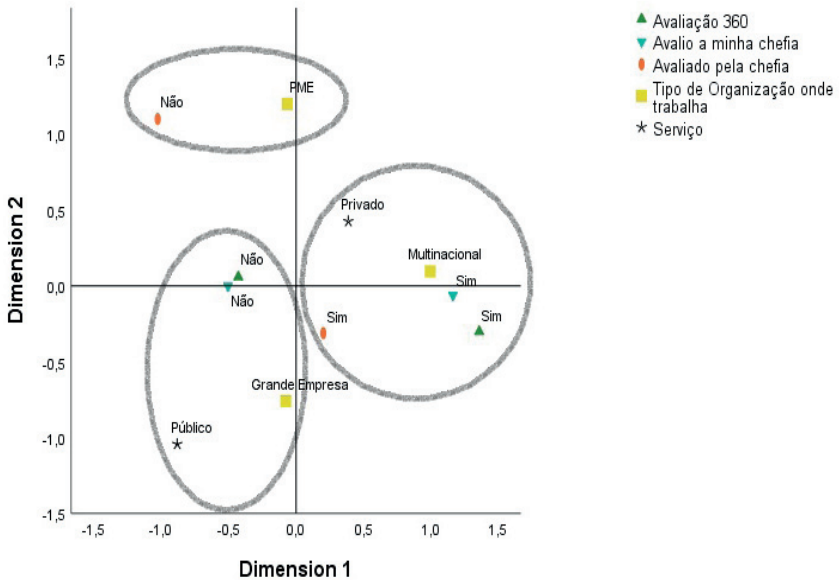
No que diz respeito à primeira fase da ACM pretendeu-se identificar o número máximo de dimensões a analisar, sendo que após a identificação do número máximo de dimensões, foram selecionadas as duas primeiras, por apresentarem uma percentagem de variância explicada maior e se destacarem das restantes dimensões. Por esse motivo, pode afirmar-se que a maior incidência recaiu sobre a primeira dimensão que explicou 26,91 %, seguida da segunda dimensão que explicou 18,61 %. Depois disso, procurou entender-se quais as variáveis que mais contribuíam para cada dimensão. Como tal, o quadro que se segue apresenta as medidas de discriminação, com as contribuições de cada variável em cada dimensão.

Quadro 26: Medidas de Discriminação e contribuições das variáveis em estudo

	Dimensão			
	1		2	
	Discriminação	Contribuição	Discriminação	Contribuição
Tipo de Organização	0,215	11,5%	0,504	39,0%
Serviço	0,331	17,7%	0,446	34,6%
Avaliação 360°	0,529	28,4%	0,022	1,7%
Avaliado pela Chefia	0,242	13,0%	0,318	24,6%
Avaliar a Chefia	0,547	29,4%	0,001	1%
Inércia	0,373		0,258	
% Variância Explicada	26,91		18,61	

No que diz respeito à primeira dimensão, verificou-se que as variáveis que mais contribuíram foram: a “avaliação 360°” (28,4%) e “avalio a minha chefia” (29,4%). Em relação à segunda dimensão as variáveis que mais destacaram em relação às outras foram: o “tipo de organização” (39,0%), o “tipo de serviço” (34,6%) e por último “avaliado pela chefia” (24,6%).

De forma a ser possível identificar as categorias que estão mais próximas (*i.e.*, mais associadas entre si) e as categorias que se opõem e que poderão identificar diferentes relações entre os grupos, bem como aquelas que estão mais próximas da origem, correspondendo ao perfil médio, criou-se o gráfico que se segue abaixo.

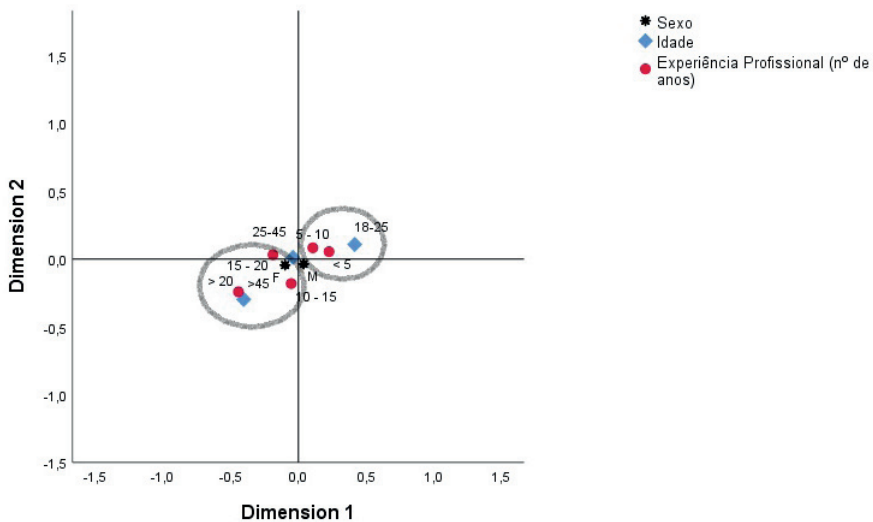


Através deste gráfico pode observar-se a existência de três perfis distintos entre si e com características semelhantes no seu interior.

O primeiro perfil caracteriza as pequenas e médias empresas (PME's), sendo que as mesmas não aplicam a avaliação por parte da chefia. Em relação ao segundo perfil identificou as empresas multinacionais e do serviço privado, que adotavam uma avaliação 360°, adotando também

uma avaliação por parte da chefia e uma avaliação dos colaboradores à chefia direta. Neste caso, considera-se então uma contribuição desta avaliação para um clima de comunicação de confiança e abertura, contrariamente ao primeiro perfil, uma vez que existia uma perspetiva de vários avaliadores e não apenas a perspetiva do superior hierárquico. Por último, o terceiro perfil era composto pelas grandes empresas e do setor público que não aplicavam a avaliação 360°. Neste caso, os colaboradores não avaliam as chefias, existindo apenas a avaliação por parte da chefia, pelo que tal como no primeiro perfil, seria menos possível um clima de comunicação de confiança e de abertura. Assim, neste caso seria o sistema de avaliação tradicional aquele que imperava.

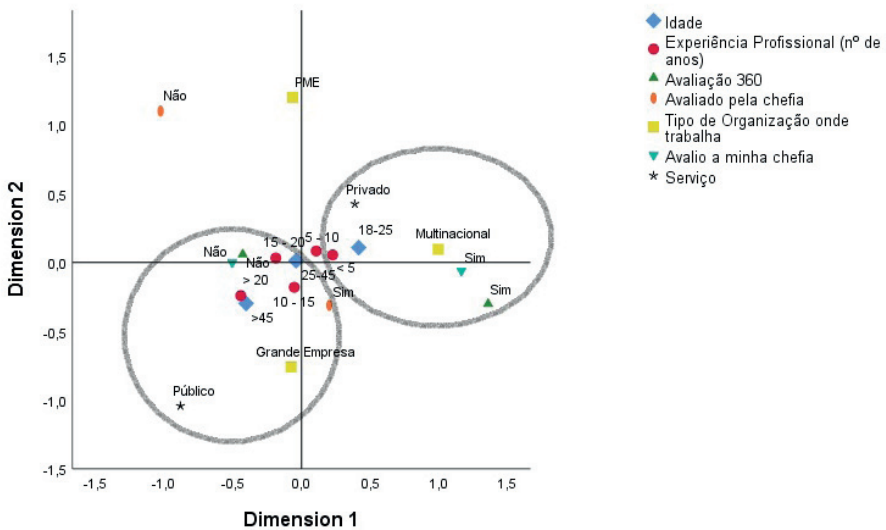
Também foram criados perfis em relação a algumas características socioprofissionais, nomeadamente, a idade, o sexo e a experiência profissional que se apresentam no gráfico abaixo.



No que diz respeito às características socioprofissionais e relativamente à variável sexo, esta não apresentou diferenças entre si, ou seja, o sexo feminino e o sexo masculino encontravam-se muito próximos entre si (também visível no eixo da origem, o que faz com que tivessem um perfil médio e semelhante).

Em relação à idade e à experiência profissional, verificou-se a existência de dois perfis distintos, tal como inicialmente esperado. Isto porque quanto mais idade os participantes teriam, maior a sua experiência profissional. Assim, de acordo com os perfis criados, verificou-se uma associação privilegiada entre as categorias 18-25 anos, com < 5 anos ou de 5 a 10 anos de experiência profissional. Esta configuração remete para a presença de um perfil de indivíduos mais novos e com menos experiência profissional. O outro perfil evidenciou os participantes com 25-45 anos e com >45 anos, associados a experiências profissionais relativas a 10-15 anos; 15 a 20 anos e >20 anos. Ou seja, indivíduos com mais idade e com mais experiência profissional.

Finalmente, tentou-se perceber através da realização da análise de componentes múltiplas como seria a configuração de empresas e de indivíduos que participam na avaliação de desempenho a 360°, sendo esta resumida através do gráfico abaixo.



Através da interpretação deste gráfico, torna-se possível perceber que um dos perfis diz respeito às organizações que aplicam a avaliação 360°, sendo estas empresas multinacionais e privadas, em que os colaboradores têm idades compreendidas entre os 18-25 anos e por isso com uma

experiência profissional menor em relação ao outro perfil que se evidencia – composto por grandes empresas do setor público e que têm colaboradores com idades mais avançadas dos 25-45 anos e >45 anos e, por esse motivo com uma maior experiência profissional. Neste último caso, a avaliação 360° não é aplicada, sendo apenas a chefia a avaliar os seus colaboradores (*i.e.*, avaliações tradicionais).

Pode, então, perceber-se que as empresas multinacionais e as empresas privadas encontram-se mais avançadas do que as grandes empresas e as do sector público, no que diz respeito à aplicação da avaliação 360°.

9. QUAIS AS PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES DESTE ESTUDO?

O presente estudo teve contribuições de cariz teórico e prático pertinentes para o desenvolvimento das temáticas em análise, nomeadamente, o clima de comunicação, os comportamentos de voz, os comportamentos de silêncio e o cinismo organizacional.

A um nível teórico, tornou-se possível perceber os antecedentes de algumas atitudes e comportamentos dos colaboradores. Nesse sentido, verificou-se que a aplicação da avaliação 360° promove um clima de comunicação que, por sua vez, poderá contribuir para mais comportamentos de voz; menos comportamentos de silêncio e menos cinismo organizacional. Verificou-se, também que nem sempre os resultados obtidos foram ao encontro de investigações anteriores, tendo alguns surgido como novos, constituindo-se como implicações teóricas desta investigação. Por exemplo, contrariamente àquilo que era expectável, a aplicação da avaliação 360°, apesar de promover uma comunicação de confiança e abertura, não promove uma comunicação de suporte. Isto poderá dever-se ao facto de existirem outras variáveis a influenciar a relação da concretização da avaliação 360° e do clima de comunicação. Neste caso, podemos considerar a cultura organizacional, sendo que a aplicação dos questionários a colaboradores pertencentes a diferentes estruturas organizacionais pode contribuir para que as suas perceções sejam diferentes e a avaliação 360° “per si” não seja suficiente para promover uma comunicação de maior suporte. Por outro lado, os inquiridos podem considerar que este tipo de avaliação é preditora de um clima de comunicação de maior confiança e abertura, não implicando que os líderes concedam um maior suporte aos seus subordinados.

A relação da aplicação da avaliação 360° e do silêncio prosocial é positiva, quando mediada pelo clima de comunicação (quer seja de confiança e abertura, quer seja de suporte), o que não se previa inicialmente. Estes dados, tal como mencionado anteriormente, poderão dever-se à influência de outras variáveis que não foram controladas nesta investigação. Porém, são contribuições teóricas inovadoras que deverão ser tidas em conta.

Um outro aspeto pertinente relaciona-se com as mediações totais. Verificou-se que participar num sistema de avaliação 360° tem efeito negativo no cinismo afetivo dos colaboradores, sendo que isto só acontece quando é inserida a variável mediadora “confiança e abertura na comunicação” e o mesmo acontece no caso da comunicação de suporte. Ou seja, participar num sistema de avaliação 360° tem efeito negativo no cinismo afetivo dos colaboradores, sendo que tal somente acontece quando inserida a variável mediadora “suporte na comunicação”. Finalmente, este efeito de mediação total também se verificou no caso do cinismo cognitivo e da comunicação de suporte, uma vez que participar num sistema de avaliação 360° tem efeito negativo no cinismo cognitivo, embora tal só se verifique quando é inserida a variável mediadora “suporte na comunicação”. Estes resultados tratam-se de fortes contributos teóricos, uma vez que consegue perceber-se a relevância da variável mediadora nestes casos, sendo que tal poderia não se verificar se estivéssemos a avaliar somente a relação de causa efeito entre a variável independente (aplicação da avaliação 360°) e a variável dependente (cinismo organizacional).

Em termos práticos, verificou-se que o clima de comunicação assume um papel muito importante na relação existente entre a concretização da avaliação de desempenho a 360° e determinadas atitudes e comportamentos dos colaboradores. Nesse sentido, torna-se possível perceber que a comunicação que se estabelece deve ser interpretada, nas organizações, de uma forma integrada e holística, considerando as relações complexas entre os diferentes construtos em análise. Para isso, será necessário o desenvolvimento de diferentes programas de formação na área da comunicação organizacional. Por um lado, formar e informar os colaboradores para a relevância dos processos avaliativos e comunicativos. Por outro lado, formar os líderes no sentido de promoção de um maior

diálogo e abertura que possibilite uma maior partilha com os liderados, no que respeita às tomadas de decisão. Estas considerações vão ao encontro dos resultados obtidos a partir dos dois estudos qualitativos anteriores em que os entrevistados defendem a ideia de que é premente a criação de departamentos de gestão de comunicação, nas empresas.

Um outro aspeto importante tem a ver com os resultados obtidos que permitem uma atuação estratégica por parte das organizações. Isto porque, a aplicação da avaliação 360° promove um clima de comunicação de maior confiança e abertura. Para além disso, este clima medeia a relação da aplicação deste tipo de avaliação no sentido de aumentar os comportamentos de voz, reduzir os comportamentos de silêncio e diminuir o cinismo organizacional. Portanto, sugere-se que a concretização da avaliação 360° poderá ser pertinente para uma comunicação e um desempenho mais eficaz, nas empresas.

Para que seja possível a sugestão de estudos futuros, importa também perceber quais as limitações desta investigação.

10. E NO FUTURO?

Este estudo apresentou algumas limitações, quer na recolha, quer na análise dos dados; limitações essas que deverão ser tidas em conta para que seja possível a sugestão de estudos futuros.

No que diz respeito à recolha de dados, a amostra ter sido de conveniência e por bola de neve. Apesar de ser difícil obter amostras aleatórias e de outra forma, sugere-se que este aspeto possa ser contornado em estudos futuros. Ainda relativamente à forma como foram recolhidos os dados, verificou-se que os questionários foram dados a pessoas pertencentes a diferentes tipos de organizações; o que por um lado se tornou importante, uma vez que permitiu uma maior abrangência e riqueza de perspetivas. Porém, essa riqueza e abrangência de perspetivas também pode ter influenciado as respostas, impossibilitando o controlo de algumas variáveis, como por exemplo, da cultura organizacional. Nesse sentido, em investigações futuras sugere-se a realização de um estudo comparativo em que se analisem organizações específicas, nomeadamente, empresas em que seja aplicada a avaliação 360° e empresas em que esse tipo de avaliação não seja aplicado, com o intuito de comparar essas duas realidades, pois neste caso esse filtro foi feito apenas através de perguntas específicas relativamente à experiência que os participantes tinham com este tipo de avaliação. Considerando que os dois primeiros estudos qualitativos exploratórios foram realizados em Portugal e em Espanha, sugere-se que em investigações futuras esta comparação também seja possível, para que o modelo teórico seja analisado num contexto português e num contexto espanhol e se verifiquem as principais semelhanças e diferenças. Neste

caso, por constrangimentos temporais e humanos, não foi possível que tal se verificasse.

Em relação à análise dos dados, as mediações foram analisadas através do “Process”, tendo sido necessário repartir as mesmas em pequenos modelos (provenientes do Modelo Teórico de Análise Original). Em estudos futuros sugere-se que esta análise seja feita através do programa “Amos”, que possibilita uma visão mais genérica do modelo, não sendo necessário reparti-lo em várias análises. Para além disso, neste caso apenas se consideraram cadeias de efeitos, ou seja, mediações. Porém, poderão existir outras variáveis que assumam o papel de moderadoras, no sentido em que a sua inserção irá aumentar ou diminuir a força da relação entre a aplicação da avaliação 360° e os comportamentos de voz, os comportamentos de silêncio e o cinismo organizacional. Esse aspeto deverá ser tido em consideração em estudos futuros, uma vez que o efeito de interação poderá dar significativo com as escalas que não deram significativas com o modelo de mediação. Uma outra sugestão futura prende-se com a mudança da variável independente (e.g. “avalio a minha chefia”; “avalio os pares”), sendo esta uma forma de perceber se o efeito indireto é significativo.

Finalmente e, ainda em relação à análise dos dados, poderiam ser tidas em consideração outras variáveis aquando da análise do modelo teórico, nomeadamente, a cultura organizacional (e.g. distância ao poder; masculinidade/feminilidade; evitamento de incerteza), o tipo de profissão dos participantes (e.g. técnico superior; assistente técnico, assistente operacional) e o tipo de empresa (e.g. multinacional, PME, organização pública), pois apesar destas variáveis terem sido utilizadas na análise de componentes múltiplas para a criação de perfis, não foram diretamente inseridas no modelo teórico de análise e podem ter influencia nas relações que se estabelecem entre a aplicação da avaliação 360° e as atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Considerando o processo de investigação transcorrido, pretendemos dar consistência teórica a uma disciplina que faz parte das ciências da comunicação: a comunicação organizacional, uma vez que esta comporta ainda um imenso espaço de progressão. Dentro desta consistência procurámos dar um contributo particular para os estudos críticos da

comunicação organizacional, uma vez que as relações de poder entre superiores e subordinados foram analisadas, considerando-se em que contextos se verifica mais ou menos partilha de poder entre os atores organizacionais.

Torna-se, então, relevante responder às indagações que orientaram esta tese, centradas na relação entre a aplicação da avaliação 360° e a comunicação organizacional, especificamente, o clima de comunicação e, conseqüentemente, as atitudes comportamentos dos colaboradores em termos de voz, silêncio e cinismo.

Em seguida serão apresentadas as conclusões principais da presente investigação e as suas implicações para as organizações. Serão, igualmente, explicitadas as limitações e sugestões para estudos futuros.

Numa fase inicial pretendíamos perceber qual a relação entre a aplicação da avaliação 360° e comunicação organizacional. Especificamente, em que medida a concretização da avaliação de desempenho a 360° contribui para uma comunicação mais constante entre os atores organizacionais e uma maior acessibilidade e disponibilidade por parte das chefias. Realizaram-se, então, dois estudos qualitativos exploratórios, com os mesmos objetivos e em contextos distintos – em Portugal e em Espanha. A recolha de dados foi feita através da concretização de entrevistas a “experts”, uma vez que estes detinham um conhecimento privilegiado nas principais áreas em estudo.

A análise dos dados provenientes das entrevistas possibilitou a definição de cinco Dimensões, cada uma delas constituída por diferentes categorias e subcategorias, que responderam aos objetivos inicialmente propostos:

Dimensão I – percepções dos “experts” em relação à Comunicação Organizacional enquanto conceito;

Dimensão II – percepções dos peritos relativamente à Comunicação Organizacional enquanto processo;

Dimensão III – percepções dos participantes no que diz respeito à avaliação 360° enquanto conceito;

Dimensão IV – percepções dos entrevistados relativamente à avaliação 360° enquanto processo;

Dimensão V – percepções dos participantes sobre a Relação entre Avaliação 360° e Comunicação Organizacional.

A constituição das dimensões supracitadas fez com que os objetivos inicialmente propostos fossem cumpridos, uma vez que as temáticas principais foram definidas, verificando-se também uma possível relação entre as mesmas. Alguns dos dados obtidos foram ao encontro de investigações anteriores, sendo que outros se integraram como inovadores. Também se verificaram semelhanças e diferenças entre o contexto português e a realidade espanhola, sendo evidenciadas neste capítulo as principais diferenças.

Em ambos os contextos, o discurso dos entrevistados remeteu-nos para a centralidade da comunicação no âmbito organizacional, assumindo que as organizações não existem sem que exista comunicação. Esta ideia confirma o que tem vindo a ser estudado até então, uma vez que a ideia de base de Weick é a de que a comunicação constitui a organização (McPhee & Zaug, 2009). No âmbito dessa relevância, os “experts” espanhóis evidenciaram o papel das lideranças, mais do que os “experts” portugueses. Este aspeto poderá estar relacionado com o facto de existir um interesse maior, por parte dos peritos espanhóis em estudar a comunicação que se estabelece entre líderes e liderados. Este interesse em investigar ambos os lados já havia sido evidenciado em estudos anteriores (e.g. Ayub, Manaf & Hamzah, 2014; Steele & Plenty, 2015).

Os peritos portugueses assumiram que a comunicação que se estabelece no seio organizacional seria relevante para questões relacionadas com o compromisso e motivação. Por sua vez, os peritos espanhóis, apesar de também terem considerado o compromisso e a motivação, acrescentaram a criação de vínculos entre os colaboradores e os comportamentos de voz. Conseguem perceber-se que aquando da definição do conceito de comunicação organizacional, os entrevistados espanhóis assumiram uma maior sensibilidade relativamente ao papel que as chefias têm para a comunicação que se estabelece no dia a dia, nas organizações. Para além disso, são também os participantes espanhóis aqueles que evidenciam a necessidade de os colaboradores terem uma voz mais ativa. Este aspeto pode dever-se ao facto de a cultura espanhola assentar numa maior partilha de poder e, por isso, uma hierarquização menos acentuada, vindo a confirmar a ideia da existência de uma liderança comunicativa presente também noutras culturas, como é o caso da Suécia (Johansson, 2015).

A utilização das tecnologias de informação foi outro aspeto fortemente apontado pelos entrevistados espanhóis. Neste caso, descreveram as redes sociais “online” como um possível motor para o desenvolvimento da comunicação que se estabelece nas organizações, podendo contribuir para uma maior bidirecionalidade, mas comprometendo, por vezes, as questões relativas à transparência. Os peritos portugueses cingiram-se à utilização cada vez mais constante destas redes, tendo mencionado com menor frequência esta categoria. Uma vez mais estas questões poderão dever-se às diferenças culturais e a uma utilização mais tardia das tecnologias de informação nas empresas portuguesas.

Em ambos os estudos, a relevância das características da comunicação do líder foi abordada, nomeadamente ao nível de questões como informalidade, a empatia, a escuta ativa e confidencialidade. Porém, os “experts” espanhóis acrescentaram a assertividade e a comunicação não-verbal. Sabe-se que o contexto espanhol é tendencialmente mais assertivo do que o contexto português, um dos motivos pelos quais estes entrevistados possam ter evidenciado a assertividade (Rego, 2004).

Ainda relativamente à relevância da comunicação organizacional, os participantes espanhóis consideraram que esta é fundamental para estabelecer as culturas organizacionais e para comunicar com a sociedade; aspeto que não foi frisado pelos entrevistados portugueses, sendo possível perceber que estes últimos não se encontram tão sensíveis ao impacto que a cultura nacional poderá ter na cultura das organizações e, consequentemente, na comunicação; nem à relevância da comunicação organizacional para a sociedade.

Um outro aspeto que é relevante mencionar diz respeito à coexistência da comunicação interna e externa. Apesar dos entrevistados portugueses se referirem à pertinência de se considerar simultaneamente a comunicação interna e a comunicação externa; os participantes espanhóis frisaram esta coexistência. Este aspeto pode justificar o facto de no contexto espanhol se considerar a contribuição da comunicação organizacional para a criação da identidade e da reputação e dos portugueses se terem limitado à criação da identidade.

No âmbito das perceções sobre a comunicação organizacional enquanto conceito e processo, os entrevistados também se referiram às barreiras que deverão ser contornadas com vista a um maior sucesso organizacional.

Os “experts” portugueses centraram-se nas questões da complexidade do processo comunicativo, da escassez de recursos (humanos, temporários, financeiros), da necessidade de formação dos envolvidos e do “gap” que existe entre o que é transmitido em termos académicos e o que se aplica no dia a dia, nas organizações. Os peritos espanhóis evidenciaram o facto de ser necessária uma perspectiva operativa, para além da perspectiva estratégica, existindo a necessidade de uma maior tangibilidade da comunicação organizacional. Adicionalmente, apesar de não se referirem diretamente ao “gap” entre a teoria e a prática, também assumiram um “gap” entre aquilo que as empresas comunicam e o que, posteriormente, operacionalizam. Finalmente, frisaram a necessidade de existirem departamentos de comunicação e diretores de comunicação nas empresas.

Os entrevistados portugueses cingiram-se ao facto dos profissionais da área da comunicação organizacional não serem ainda reconhecidos, o que evidencia uma vez mais as diferenças culturais, bem como as diferenças em termos de evolução do conceito e do processo. Estas dissemelhanças remetem-nos para um dos dados mais importantes das entrevistas e que diz respeito à diferença idiomática entre Portugal e Espanha. Na realidade portuguesa, a comunicação nas organizações assume o conceito de “comunicação organizacional”. Por sua vez, no contexto espanhol, a comunicação no seio organizacional é conhecida por “comunicação corporativa”. A um nível prático esta diferença também se verifica, uma vez que em Espanha este tipo de comunicação se encontra mais voltado para as vendas e para o lucro e, por isso, evidenciam a perspectiva operativa, sendo que em Portugal se verifica uma preocupação maior em alinhar a estratégia das organizações, não estando esta tão direcionada para a área do “Marketing”. Estes aspetos foram mencionados ao longo das entrevistas, quer pelos entrevistados portugueses, quer pelos entrevistados espanhóis.

Relativamente à avaliação de desempenho a 360°, os peritos portugueses consideraram que este tipo de avaliação não pode ser aplicado em qualquer contexto organizacional, algo que não foi tido em conta pelos entrevistados espanhóis. Este aspeto poderá estar relacionado com o facto da avaliação 360° já estar difundida nas empresas espanholas, sendo mais facilmente concretizada independentemente do contexto, tendo sido este o “feedback” facultado pelos inquiridos. Um outro

resultado a considerar refere-se à necessidade de medição do impacto deste tipo de avaliação mencionada pelos “experts” portugueses. Os participantes espanhóis não frisaram esta necessidade, apesar de considerarem que este tipo de avaliação poderá dar azo a alguma subjetividade, estando, por isso, cientes das suas fragilidades.

Um outro resultado a ter em conta e que não foi consonante na realidade portuguesa e espanhola diz respeito ao facto de, segundo os espanhóis a avaliação 360° ter uma componente essencialmente estratégica. Apesar destes mesmos entrevistados alegarem que a comunicação organizacional, para além de estratégica ter de ser também operativa, no caso da avaliação 360° consideraram que a mesma deverá ser maioritariamente estratégica.

Verificou-se que os portugueses apontaram mais barreiras à concretização deste tipo de avaliação do que os espanhóis, tendo estes últimos uma visão mais otimista. Nesse sentido, os portugueses revelaram a complexidade associada à avaliação 360°, a aplicação errónea da mesma, sendo necessário formar as pessoas envolvidas. Contrariamente, os espanhóis referiram que este tipo de avaliação será uma avaliação de futuro, sendo cada vez mais necessário adaptar os instrumentos e recorrer a empresas externas que operarão como empresas consultoras. Denota-se, então, que no contexto espanhol existe um maior investimento neste tipo de avaliação, podendo dever-se ao facto de deterem uma maior quantidade de recursos para a sua aplicação.

No que concerne à possível relação entre a avaliação 360° e a comunicação organizacional, conclui-se que os peritos portugueses e os peritos espanhóis apresentaram convergência de ideias no seu discurso. Estes consideraram que a avaliação 360° possibilita um “feedback” mais abrangente do que as avaliações tradicionais, promovendo uma maior transparência e uma comunicação mais eficaz das chefias. Os espanhóis acrescentaram, apenas, que este tipo de avaliação não possibilita somente uma comunicação mais eficaz dos líderes como também promove uma voz mais ativa aos colaboradores, podendo este aspeto estar relacionado com os comportamentos de voz anteriormente mencionados aquando da definição da comunicação organizacional.

As dimensões acima mencionadas e explicitadas foram cruciais para a construção de um Modelo Teórico que, posteriormente, analisámos.

Para além de conseguirmos definir a avaliação 360° e a comunicação organizacional, sendo estes conceitos ainda pouco explorados na literatura nacional, conseguimos perceber a relação entre os mesmos. De acordo com estas informações, entendemos que poderia ser pertinente compreender em que medida é que a avaliação 360° poderá influenciar o clima de comunicação e, por sua vez, como é que esse clima de comunicação poderá ter impacto em atitudes e comportamentos dos colaboradores. Na impossibilidade de investigarmos um grande número de atitudes e de comportamentos, optámos por definir aqueles que estariam mais relacionados com a área das ciências da comunicação e que haviam sido referidos nas entrevistas e abordados na revisão teórica. Assim, tivemos em conta os comportamentos de voz, os comportamentos de silêncio e o cinismo organizacional.

Depois de analisadas as respostas dadas aos questionários distribuídos a uma amostra de 704 participantes inseridos no mercado de trabalho português, concluímos que, de facto, o clima de comunicação medeia a relação que existe entre a concretização da avaliação 360° e as atitudes e comportamentos em análise, sendo que grande parte as hipóteses de trabalho foram confirmadas. Ou seja, a um nível geral a aplicação da avaliação 360° encontra-se positivamente relacionada com os comportamentos de voz, quando mediada pelo clima de comunicação e negativamente relacionada com os comportamentos de silêncio e com o cinismo organizacional, também quando mediada pelo clima de comunicação.

Apesar da concretização da avaliação 360° promover um clima de comunicação de confiança e abertura, não promove um clima de comunicação de suporte. Este resultado remete-nos para uma maior reflexão sobre outras variáveis que poderão influenciar o clima de comunicação, podendo a cultura organizacional assumir, neste caso, um papel de destaque. Sendo a maioria das organizações portuguesas mais hierarquizadas, a aplicação da avaliação 360° por si só poderá não contribuir para um clima de comunicação de maior suporte. Sugere-se que, em investigações futuras, estes mesmos questionários sejam aplicados numa outra realidade cultural, como por exemplo, a realidade espanhola. Isto para que possa ser possível, também, compreender uma consonância ou dissonância em relação dados provenientes da análise das entrevistas exploratórias que foram concretizadas nos contextos português e espanhol.

Um outro resultado a considerar e que deverá ser refletido diz respeito aos comportamentos de silêncio. Apesar de ser expectável que a aplicação da avaliação 360° contribuisse para menos comportamentos de silêncio, estando negativamente relacionada com os mesmos, tal não se verificou no caso do silêncio prosocial. Este aspeto poderá estar relacionado com o facto deste tipo de silêncio referir-se a uma retenção de informações propositada, no sentido de beneficiar outras pessoas ou a organização, utilizando-se para a manutenção de informações privadas e confidenciais (Van Dyne, Ang & Botero, 2003). Assim, concluímos que os participantes realçaram uma necessidade de proteção de anonimato e confidencialidade, comprovada já pelas informações provenientes das entrevistas realizadas aos “experts”. Futuramente, sugere-se um estudo mais aprofundado em relação aos comportamentos de silêncio, no sentido de perceber melhor este conceito e o porquê das suas três subdimensões não terem apresentado o mesmo tipo de relação com a aplicação da avaliação 360° e com o clima de comunicação.

Ainda aquando da análise do modelo teórico, verificou-se que algumas mediações se constituíram como mediações totais. Estes resultados remetem-nos para a importância que a variável clima de comunicação tem para algumas atitudes ou comportamentos, particularmente para o cinismo organizacional. Isto porque, nestes casos, a relação entre a variável independente (*i.e.*, aplicação da avaliação 360°) e a variável dependente (*i.e.*, cinismo organizacional) apenas faz sentido quando a variável mediadora (*i.e.*, clima de comunicação) é inserida no modelo. Sugere-se que, em estudos futuros, haja um maior investimento nesta variável, podendo assumir também o papel de variável independente, ao invés de mediadora.

Conclui-se, então, que quer no contexto português, quer no contexto espanhol, se enfatizou o papel dos processos avaliativos e comunicativos nas organizações. As perspetivas diferem um pouco aquando da definição da comunicação organizacional, uma vez que a diferença idiomática leva a que este tipo de comunicação seja mais associado ao “Marketing” num domínio espanhol e tenha um cariz mais estratégico num contexto português. Também se concluiu que há uma preocupação maior em estudar a comunicação das chefias na realidade espanhola, quando comparada com a realidade portuguesa, sendo necessário perceber as consequências dessa preocupação em estudos futuros.

Em relação à avaliação 360° são apontadas mais barreiras no contexto português, depreendemos que existe uma maior descrença comparativamente aos espanhóis. Os peritos espanhóis defendem que este tipo de avaliação é uma forma estratégica das organizações atuarem, enquanto que os “experts” portugueses revelaram uma preocupação constante em conseguir medir o seu impacto.

No que concerne à relação existente entre a avaliação 360° e a comunicação organizacional, concluímos que, de facto, esta relação se verifica no quotidiano de algumas organizações, sendo promotora, “à posteriori”, de um clima de maior confiança e abertura, mas não necessariamente de maior suporte. Acresce o facto deste clima de comunicação assumir um papel mediador nesta relação, contribuindo para algumas atitudes e comportamentos dos colaboradores, especificamente, os comportamentos de voz; os comportamentos de silêncio e o cinismo organizacional. Nesse âmbito, a aplicação desta avaliação promove mais comportamentos de voz, menos comportamentos de silêncio (exceto para no caso específico do silêncio prosocial) e menos cinismo organizacional, tendo sido a maioria das hipóteses de trabalho desta investigação confirmadas.

O presente trabalho também tornou possível perceber em que organizações a avaliação 360° é tendencialmente mais aplicada e quais as características das mesmas. Depreendemos que existem dois perfis distintos, sendo que num deles a avaliação 360° é tendencialmente mais aplicada do que no outro. Nas empresas multinacionais e privadas, com colaboradores mais jovens e com menos experiência profissional é mais provável a concretização deste tipo de avaliação. Contrariamente, ao caso do serviço público e das PME, em que os colaboradores são menos jovens e têm uma maior experiência profissional e se aplicam avaliações mais tradicionais, realizadas somente pelas chefias (dados provenientes da Análise de Correspondências Múltiplas realizada e descrita no capítulo anterior). Este dado tornou-se pertinente para perceber que, apesar da descrença que os portugueses, a um nível geral, têm neste tipo de avaliação, este já começa a ser um caminho. Importa, então, formar os atores organizacionais das empresas que já a aplicam e promover a sua crescente realização nas restantes.

Apesar de já terem sido mencionados os contributos teóricos e práticos; as limitações e sugestões de estudos futuros, ao longo da explicação

da cada um dos estudos; importa referir aqueles que se constituem como mais importantes.

Esta investigação apresentou algumas limitações, sendo a maioria delas de ordem metodológica. O facto de ter sido utilizada uma amostra de conveniência para os dois estudos qualitativos exploratórios e uma amostra de conveniência e por bola de neve para o estudo quantitativo, ao invés de uma amostra probabilística, coloca restrições à generalização dos resultados obtidos. Esta impossibilidade, deveu-se, particularmente à escassez de recursos materiais, humanos e temporais, que muitas vezes dificultaram que a recolha de dados fosse mais consistente.

Uma outra limitação que importa apontar prende-se com a estrutura do guião de entrevista. Verificou-se que, em ambos os estudos qualitativos, os inquiridos se focaram mais na comunicação organizacional do que na avaliação 360°, tal pode dever-se ao facto de o guião ter um cariz aberto e semiestruturado. Futuramente sugere-se que o guião das entrevistas seja constituído questões mais fechadas e estruturadas. Um outro aspeto diz respeito à forma como as entrevistas aos “experts” espanhóis foram conduzidas. Apesar do seu guião ter sido revisto por uma pessoa nativa da língua espanhola, coube à investigadora principal deste estudo o papel de entrevistadora. Esta, com formação avançada neste idioma, não é nativa da língua, pelo que se sugere que no futuro este tipo de entrevistas seja realizado por uma pessoa nativa.

Um outro aspeto a considerar e, ainda, em relação à fase de recolha de dados diz respeito ao facto de terem sido entrevistados professores universitários, formadores e gestores de comunicação interna no estudo português e de apenas terem sido considerados os docentes universitários no contexto espanhol. Uma vez mais, tal situação se deveu a uma escassez de recursos humanos e temporais, durante a estadia em Espanha. Em investigações futuras sugere-se que haja um maior equilíbrio nas amostras, entrevistando-se também os formadores e os gestores de comunicação interna espanhóis, de forma a que seja possível perceber se as respostas divergem ou não. Adicionalmente, sugere-se que para além dos peritos, sejam inquiridos também os colaboradores e as chefias, possibilitando-se uma maior perceção daquilo que se passa no dia a dia, nas organizações.

Outra limitação da investigação e pista para futuro estudo prende-se com o facto de não terem sido analisadas as relações entre os conceitos

aquando da análise das entrevistas. A constituição das dimensões, categorias e subcategorias não permitiu perceber de que forma as mesmas podem estar ou não relacionadas. Futuramente sugere-se que esta relação seja analisada através de uma técnica de “Grounded Theory”.

Relativamente à aplicação dos questionários, estes foram entregues a várias pessoas, sem considerar-se detalhadamente o tipo de organização à qual as mesmas pertenciam. Apesar da caracterização socioprofissional dos participantes ter permitido perceber algumas das especificidades relativas ao tipo de organização em que os inquiridos trabalhavam, estas diferenças não foram analisadas ao longo do trabalho. No futuro, sugere-se que as respostas aos questionários sejam promovidas pelas próprias empresas, tendo em conta aquelas que aplicam sempre a avaliação 360° e aquelas que não a consideram, de todo.

Tendo em conta que os estudos qualitativos exploratórios tiveram lugar em Portugal e em Espanha, futuramente o modelo teórico construído também poderia ser analisado no contexto espanhol. Dessa forma, seria possível dar continuidade a esta investigação e perceber as principais semelhanças e diferenças que existem em termos das atitudes e comportamentos que os colaboradores assumem, nas organizações, também em Espanha, assim como o tipo de clima de comunicação.

Importa salientar que a concretização da avaliação 360° poderá promover outro tipo de atitudes e de comportamentos, para além daqueles que foram analisados neste trabalho. Neste caso, como pretendíamos analisar especificamente o clima de comunicação, considerámos atitudes e comportamentos inseridos no âmbito da voz e do silêncio. Futuramente sugere-se que sejam tidos em conta atitudes e comportamentos como a confiança, a satisfação e o empenhamento, bem como a variável relativa à cultura organizacional. Dessa forma, será possível construir um modelo teórico mais complexo, percebendo-se as consequências deste tipo de avaliação, noutros contextos e a diferentes níveis.

Finalmente, importa frisar que as relações de mediação foram analisadas através do “Process”, repartindo o modelo teórico de análise em 16 modelos. Em investigações futuras, sugere-se que o modelo teórico seja analisado através do programa “AMOS”, possibilitando uma leitura facilitada do mesmo, bem como das relações que se estabelecem entre as diferentes variáveis e, ainda, uma maior robustez em termos de análise de dados.

Não obstante as limitações apresentadas, os resultados obtidos nesta dissertação foram ricos e acrescentaram a compreensão sobre os fenômenos em estudo, constituindo-se como pertinentes para a área das ciências da comunicação.

Os resultados provenientes das entrevistas possibilitaram o desenvolvimento conceitual da avaliação 360° e da comunicação organizacional, contribuindo fortemente para um conhecimento teórico mais alargado sobre estes dois temas e para um enriquecimento da área das ciências da comunicação. Este desenvolvimento teórico possibilita, por sua vez, um maior investimento das organizações a este nível, tentando-se perceber qual o papel que os processos avaliativos e comunicativos têm nas empresas.

No que respeita às atitudes e comportamentos analisados, tornou-se possível perceber que a sua análise possibilita uma previsão dos mesmos, podendo entender-se os seus antecedentes e de que forma e em que situações os colaboradores adotam mais ou menos os comportamentos de voz, os comportamentos de silêncio e o cinismo. A um nível prático, esta previsão poderá contribuir para atividades de consultoria, atuando as organizações de uma forma mais estratégica, com vista ao seu sucesso.

Em relação aos contributos teóricos, torna-se pertinente frisar que, a um nível mais genérico, esta investigação possibilitou o desenvolvimento de temas ainda negligenciados na literatura da especialidade, principalmente num domínio nacional. Por um lado, sabe-se que o estudo da comunicação no seio das organizações é, ainda, escasso e não tem sido muito valorizado (Constantin & Baias, 2014). Por outro lado, apesar de num contexto internacional, já existir alguma literatura sobre a avaliação 360°, continua a verificar-se uma escassez de estudos que relacionem este tipo de avaliação com a comunicação organizacional e, especificamente, com a comunicação de chefias e com as atitudes e os comportamentos dos colaboradores, algo que foi tido em conta na presente investigação.

Para além da definição de conceitos também foi possível perceber as relações que se estabelecem entre os mesmos, não sendo estes analisados de forma isolada. Os estudos que têm vindo a ser concretizados consideram estes conceitos isoladamente, tomando em consideração apenas os líderes ou somente os liderados (Steele & Plenty, 2015). Para além

disso, a relação entre liderança e comunicação também não tem vindo a receber muita atenção por parte da literatura, nos últimos tempos (Bisel, Messersmith & Kelley, 2012; Johansson, 2015; Madlock, 2008). O facto de ter em conta o lado dos líderes e dos liderados e relações de mediação e não somente relações diretas entre conceitos também contribuiu para o carácter inovador deste trabalho, tendo implicações teóricas importantes. Finalmente, o seu cariz indutivo e dedutivo possibilitou uma maior riqueza dos resultados, uma vez que foi criado um modelo teórico original, contribuindo para o desenvolvimento da literatura da especialidade. Futuramente, sugere-se a concretização de um estudo comparativo, alargando-se a análise do modelo teórico à realidade espanhola, uma vez que esta já havia sido analisada, de certa forma, através da concretização entrevistas exploratórias.

REFERÊNCIAS

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: bases and consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126, 269-292.
- Aguinis, H. (2007). *Performance Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Aguinis, H. (2014). *Performance Management*. U.K: Pearson Education.
- Allen, M., Gotcher, M., & Seibert, J. (2016). A Decade of Organizational Communication Research: Journal Articles 1980–1991, *Annals of the International Communication Association*, 16 (1), 252-330, DOI: 10.1080/23808985.1993.11678856
- Almeida, H., Orgambídez-Ramos, A., Monteiro, I., & Sousa, F. (2013). *Manual de Comportamento Organizacional: Guia de apoio ao estudante*. Faro: Sílabas & Desafios.
- Almeida, V. (2003). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Áreas Editora.
- Alvesson, M., & Ashcraft, K. L. (2009). Critical methodology in management and organizational research. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds). *The Sage Handbook of Organizational Research Methods* (pp. 61-77). Los Angeles, CA: Sage Publications.
- American Psychological Association [APA]. (2010). *Ethical principles of psychologists and code of conduct*. [On-line]. Retirado em Agosto de 2016 da World Wide Web: <http://www.apa.org/ethics/code/index.aspx#>.
- approaches*. Londres: SAGE Publications.
- Ashcraft, K. L., & Mumby, D. K. (2004). *Reworking gender: A feminist Communicationology of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Assis, D., & Nascimento, J. (2017). Cinismo Organizacional: Estudo Preliminar de Adaptação de uma Escala de Medida para o Contexto Português. *Análise Psicológica*, 3 (XXXV), 383, 393, DOI: doi: 10.14417/ap.1272

- Atwater, L., e Brett, J. 2006. Feedback Format: Does it Influence Manager's Reactions to Feedback? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 517-532.
- Avey, J., Wernsing, T., & Palanski, M. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107, 21-34.
- Ayub, S., Manaf, N., & Hamzah, M. (2014). Communicating Strategically in the 21st Century. *Social and Behavioral Sciences*, 155, 502-506.
- Bang, H., & Reio Jr, T. (2017). Examining the role of cynicism in the relationships between burnout and employee behavior. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 33(3), 217-227. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.07.002>
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. (L. A. Reto, A. Pinheiro Trad.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). Para uma prestação de contas pública: Além da amostra, da fidedignidade e da validade. In Bauer, M. W. & Gaskell, G. (4.ª ed.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático*. (P. A Guareschi Trad.). (470-490). Petrópolis: Vozes (Obra original publicada em 2000).
- Becton, J., & Schraeder, M. (2004). Participant Input into Rater Selection: Potential Effects on the Quality and Acceptance of Ratings in the Context of 360-Degree Feedback. *Public Personnel Management*, 33, 23-32.
- Bell, J. (1993). *Doing your Research Project: A Guide for First-Time Researchers in Education and Social Science*, Buckingham, Open University.
- Benavides, C., F. J., Pérez-Latre, A., Sánchez-Tabernero & Bosch, M. J. (2019). Cómo los editores y directores perciben su estilo de liderazgo en las salas de redacción en Chile y España. Una aproximación desde el liderazgo transformacional. *Revista de Comunicación*, 18 (2), 51-71. DOI: <https://doi.org/10.26441/RC18.2-2019-A3>
- Berkovich, I. (2014). Between Person and Person: Dialogical pedagogy in authentic leadership development. *Academy of Management Learning & Education*, 13 (2), 245-264.
- Bisel, R.; Messersmith, A., & Kelley, K. (2012). Supervisor-Subordinate Communication: Hierarchical Mum Effect meets organizational learning. *Journal of Business Communication*, 49(2), 128-147. DOI: 10.1177/0021943612436972.
- Blair, R., Roberts, K., & McKecnie, P. (1985). Vertical and Network Communications in Organizations: The present and the future. In R. D. McPhee &

- P. K. Tompkins (eds). *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions* (pp. 55-77). U.S.A: Sage Publications.
- Blanca, G., & Ramona, T. (2016). Change, Resistance to Change and Organizational Cynicism. *Studies in Business & Economics*. 11 (3), 47-54.
- Botero I., & Van Dyne L. (2009). Employee voice behavior: interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23, 84-104.
- Bouzon, A. (2013). Theoretical Approaches in Organizational and Strategic Communication: A review of the French Academic Literature. In G. Gonçalves, I Somerville & A. Melo (eds). *Organizational and Strategic Communication Research: European Perspectives* (pp. 23-45). Covilhã: Livros Labcom.
- Bracken, D., & Church, A. (2013). The new performance management paradigm: capitalizing on the unrealized potential of 360 degree feedback. *People & Strategy*, 36 (2), 34-40.
- Bracken, D., & Rose, D. (2011). When Does 360- Degree Feedback Create Behavior Change? And How Would We Know It When It Does? *Journal Business Psychology*, 26, 183-192.
- Bracken, D., Timmreck, C., & Church, A. (2000). The Comprehensive Resource for Designing and Implementing MSF Processes. In D. W. Bracken., C. W. Timmreck., A. H. Church (Ed.), *The Handbook of Multisource Feedback*. New York: Jossey-Bass.
- Bracken, D., Timmreck, C., Fleenor, J., & Summers. (2001). 360-Feedback From Another Angle. *Human Resource Management*. 40, 3-20.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. & Dean Jr., J.W. (1999) Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. *The 36th Annual Meeting of the Eastern Academy of Management*, Philadelphia, 1-33.
- Breakwell, G. M. (2000). Interviewing. In Breakwell, G. M. Hammond, S., & Fife-Schaw C. (2nd ed.), *Research Methods in Psychology* (239-250). Londres: SAGE.
- Brinsfield, C. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behaviour*, 34, 671-697, Doi. 10.1002/job.1829
- Brutus, S., & Brassard, N. (2005). Unbilan de l'évaluation multisource. *Gestion*, 30, 24-30.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. (4th ed). Oxford: Oxford University Press.

- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: O essencial que avaliadores e avaliado precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A., & Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (1st ed.). Lisboa: Editora RH.
- Carnevale, J., Huang, L., Crede, M., Harms, P. Uhl-Bien, M. (2017). Leading to Stimulate Employees? Ideas: A quantitative review of leader-member Exchange, Employee Voice, Creativity, and innovative behavior, *Applied Psychology*, 66 (4), 517-552, DOI: 10.1111/apps.12102
- Carson, M. (2006). Saying it Like it isn't: The Pros and Cons of 360-Degree Feedback. *Business Horizons*, 49, 395-402.
- Chamberlin, M., Newton, D., & Lepine, J. (2017). A Meta-Analysis of Voice and Its Promotive and Prohibitive Forms: Identification of Key Associations, Distinctions, and Future Research Directions. *Personnel Psychology*. 70 (1), 11-71.
- Chan, S. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter? *Human Relations*, 67 (6), 667-693, DOI: 10.1177/0018726713503022
- Chiaburu, D., Peng, A., Oh, I., Banks, G., & Lomeli, L. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*; 83 (2); 181-197.
- Conrad, C. & Poole, M. (2012). *Strategic Organizational Communication: In a Global Economy*. United Kingdom: British Library.
- Constantin, E., & Baias, C. (2014). Employee Voice – Key Factor in Internal Communication. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 191, 975-978.
- Craig, S., & Hannum, K. (2006). Research update: 360-degree performance assessment. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 117-124.
- Creswell, J. (1994). *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*. U.S.A: SAGE Publications.
- Creswell, J. (2007). *Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Cunha, M. (2004). Manual de comportamento organizacional e gestão. (3.^a ed.). Lisboa. Editora RH.
- Cunha, M. & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Biblioteca de Economia e Empresa.
- Cunha, M., & Rodrigues, S. (2002). Manual de estudos organizacionais: temas de psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações. Lisboa: Editora RH.

- Czech, K. e Forward, G. (2010). Leader Communication: Faculty Perceptions of the Department Chair. *Communication Quarterly*, 58, 431-457.
- Dalessio, A. (1998). Using Multisource feedback for employee development and personnel decisions. In J. W. Smither (Eds). *Performance appraisal: state of the art in practice*. (pp. 279-327). San Francisco: Jossey-Bass.
- Dean J., Brandes, P., & Dhwarddkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 341-352.
- Dean, D., & Greene, A. (2017). How do we understand worker silence despite poor conditions – as the actress said to the woman bishop. *Human Relations*. 70 (10); 1237-1257. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726717694371>
- Deb, T. (2008). *Performance Appraisal and Management: Concepts, Antecedents and Implications*. New Delhi: Excel Books.
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 3-46). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Denzin, N., Lincoln, Y. (2005). The discipline and practice of qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Ed.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (pp. 1-32). California: SAGE.
- Denzin, N., Lincoln, Y. (2011). The Discipline and Practice of Qualitative Research. In N. Denzin, & Y. Lincoln (4th ed.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. (pp.1-19). Thousand Oaks: SAGE.
- Detert J., Burris E., Harrison D., & Martin S. (2013). Voice flows to and around leaders: understanding when units are helped or hurt by employee voice. *Administrative Science*, 58, 624–68. DOI: <https://doi.org/10.1177/0001839213510151>
- Detert J., Trevino L. (2010). Speaking up to higher ups: how supervisor and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21, 249–70
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, 869–884
- Dobbs, J., & Do, J.(2019) The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. *Armed Forces & Society*, 45 (1), 3-26. DOI: <https://doi.org/10.1177/0095327X17747204>
- Drisko, J., & Maschi, T. (2016). *Content Analysis*. Oxford: Oxford Scholarship Online.
- Duck, S., & McMahan, D. (2012). *An Overview of Communication, The Basics of Communication: A Relational Perspective*. U.S.A: SAGE Publications.

- Eaton, J., & Struthers, W. (2004). Using the internet for organizational research: a study of cynicism in the workplace. *Cyberpsychology & behavior*, 5 (4); 305-313.
- Eckert, R., Ekelund, B. Gentry, W., & Dawson, J. (2010). I don't see me like you see me, but is that a problem? cultural influences on rating discrepancy in 360-degree feedback instruments. *European journal of work and organizational psychology*, 19 (3), 259-278.
- Edwards, M., & Ewen, A. (1996). *360° feedback: The powerful new model for employee assessment and performance improvement*. New York: Amacom.
- Espinilla, M., Andrés, R., Martínez, F. & Martínez, L. (2011). "A 360-Degree Performance Appraisal Model Dealing with Heterogeneous Information and Dependent Criteria", *Department of Economic and Economic History, University of Salamanca*, 1-20.
- Fairhurst, G., & Connaughton, S. (2014). Leadership: a communicative perspective. *Leadership*, 10 (1), 7-35.
- Fisher, D. (1993). *Communication in Organizations*. U.S.A: West Publishing Company.
- Fleenor, J.W., & Prince, J. M. (1997). *Using 360-degree feedback in Organizations. An Annotated Bibliography*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1-88.
- Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. (A. M. Parreira, Trad.). Lisboa: Monitor. (Obra original publicada em 2002).
- Fonseca, R., Silva, P., & Silva, R. (2007). Acordo Inter-Juízes: O caso do coeficiente Kappa. *Laboratório de Psicologia*, 5 (1), 81-90.
- Gagnon, E. (2000). How to Measure Work. *Material Handling & Logistics*, 55, 71-77.
- Gao L., Janssen, O., & Shi, K (2011) Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly* 22(4), 787-798
- Gaskell, G. (2002). Entrevistas Individuais e Grupais. In Bauer, M. W. & Gaskell, G. (4th ed.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático*.
- Ghorpade, J. (2000). Managing five paradoxes of 360-degree feedback. *Academy of management executive*, 14 (1), 140-150.
- Gomes, D. (2000). *Cultura Organizacional Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Goulão, M., Silva, S., & Carvalho, H. (2017). *Efeitos do Clima de Comunicação Organizacional no stress, work engagement e comportamentos extra-papel*. (Tese de Doutoramento não publicada), ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal.
- Grant A. (2013). Rocking the boat but keeping it steady: the role of emotion regulation in employee voice. *Academy of Management Journal*. J. 56:1703–23. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0035>
- Greenwald, H. P. (2008). *Organizations: Management without control*, CA: Sage Publications.
- Guaderrama. M., Arroyo, J., & Flores, G. (2017). Efecto de la violación del contrato psicológico y el agotamiento emocional sobre el cinismo del empleado. *Estudios Gerenciales*. 33(143), 124-131. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2017.04.002>.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e Formas de Uso*. Estoril: Príncípa Editora.
- Hensel, R., Meijers, F., Leeden, R. & Kessels, J. (2010). 360- degree feedback: how many raters are needed for reliable ratings on the capacity to develop competences, with personal qualities as developmental goals? *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2813-2830.
- Hewitt, P. (2006), “Electronic mail and internal communication: A three-factor model”, *Corporate Communications: An International Journal*, 11 (1), 78-92.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jablin, K. & L. L. Putnam (2001). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- James, M., & Shaw, J. (2016). Cynicism Across Levels in the Organization. *Journal of Managerial Issues*. (1), 83-100.
- Johansson, C. (2015). Empowering employees through communicative leadership. In A. D. Melo, I. Somerville & G. Gonçalves. (Eds). *Organizational and Strategic Communication Research: European Perspectives II*. (pp. 85-110). Braga: CECS – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.
- Johansson, C. (2018). Leadership Communication. In Scott, R., & Lewis, L. (ed). *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. U.S.A.: John Wiley & Sons Inc. DOI:10.1002/9781118955567.wbieoc051
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J., & Gallois, C. (2004). Organizational communication: Challenges for the new century. *International Communication Association*, 54, 722-750.

- Keyton, J. (2005). *Communication & Organizational Culture: A key to understand work experiences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Kline, T., & Sulsky, L. (2009). Measurement and Assessment Issues in Performance Appraisal. *Canadian Psychology*, 50, 161-171.
- Krippendorff, K. (2004) *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Krone, K. (2007). Trends in organizational communication research: sustaining the discipline, sustaining ourselves. *Communication Studies*, 56 (1), 95-105.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2000). *Focus groups: a practical guide for applied*
- Kunsch, M. (2006). Planejamento e Gestão Estratégica de Relações Públicas nas Organizações Contemporâneas. *UNIrevista*, 1 (3), 1-14.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2013). *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. (2nd ed). U.S.A.: SAGE Publications.
- Larsen, S., & Folger, I. (1993). Supportive and Defensive Communication. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5 (3), 22-25.
- Letchfield, T. e Bourn, D. (2011). How am I Doing? Advancing Management Skills Through the Use of a Multi-source Feedback Tool to Enhance Work-based Learning on a Post –qualifying Post-graduate Leadership and Management Programme. *Social Work Education*, 30, 497-511.
- Levy, P., & Williams, J. (2004). The Social Context of Performance Appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30 (6), 881-905.
- Li, Y., & Sun, J. (2015). Traditional Chinese Leadership and Employee Voice Behavior: A cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26 (2), 172-189. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.08.001>
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55, 71–92. <https://doi.org/szf>
- Lincoln, Y., & Guba, E., (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Liu, W., Song, Z., Li, X., & Liao, Z. (2017). Why and When Leader’s Affective States Influence Employee Upward Voice. *Academy of Management Journal*, 60 (1), 238-263.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21, 189–202.

- Madlock, P. (2008). The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45, 61-78. DOI: 10.1177/0021943607309351.
- Madlock, P., & Kennedy-Lightsey, C. (2010). The Effects of Supervisors' Verbal Agressiveness and Mentoring on Their Subordinates. *Journal of Business Communication*, 47(1), 42-62. DOI: 10.1177/0021943609353511.
- Mamatoglu, N. (2008). "Effects on Organizational Context (Culture and Climate) from Implementing a 360-Degree Feedback System: The Case of Arcelik", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 426-449.
- Mangorrinha, M. (2012). *A Comunicação Estratégica no âmbito da Mudança Organizacional*. Dissertação de Mestrado. Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Portugal.
- Marchiori, M. (2010). Os Desafios da Comunicação Interna nas Organizações. *Conexão – Comunicação e Cultura*, 9 (17), 145-159.
- Maroco, J. (2010). *Análise Estatística com o PASW Statistics (exSPSS)*, Pero Pinheiro: ReportNumber.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2011). The effects of leader communication on a worker's intent to stay: an investigation using structural equation modeling. *Human Performance*, 20 (2), 85-102.
- McCarthy, A., & Garavan, T. (2001). 360 [degrees] feedback process: performance, improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*, 25, 5-32.
- McPhee, R., & Zaug, P. (2009). The Communicative Constitution of Organizations: A Framework for Explanation, *The electronic journal of communication*, 10, 21-51.
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication employee-organization relationships, *Journal of Public Relations Research*, 26, 301-324.
- Mete, Y. (2013). Relationship between Organizational Cynicism and Ethical Leadership Behaviour: A Study at Higher Education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 89; 476-483. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.08.880>
- Miller, K. (2001). Quantitative Research Methods. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 137-160). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miller, K. (2012). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Boston: Wadsworth, Cengage Learning.

- Milliken, F., & Tatge, L. (2016), How employee voice helps community engagement (2016), 29, 31-38, *IESE Insight*. DOI: <https://dx.doi.org/10.15581/002.ART-2848>
- Miranda, S., Alvarez, T., & Costa-pereira, F. (2007). *Liderazgo política en las organizaciones: en busca de la teoría*. (Tese de Doutorado não publicada), Universidad Complutense de Madrid e Escola Superior de Comunicação Social, Madrid e Lisboa, Espanha e Portugal.
- Miranda, S., Vicente, A., Antunes, A.C., Rodrigues, B., & D'Oliveira, T. (2012). The dark side of organizational change: The moderating role of political behavior and organizational cynicism. *Atas do 12th IAMB Conference*. Bali: Universitas Gadjah Meda and Universitas Islam Indonesia.
- Morrell, H., & Mcinnes, A. (2014). 360s: Do it right, get the results. *Human Resources*, 4-6.
- Morrison E., Wheeler-Smith S., & Kamdar D. (2011). Speaking up in groups: a cross-level study of group voice climate. *Journal of Applied Psychology*. 96, 183-89
- Morrison, E. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197.
- Mourão, R., Miranda, S., & Ramalho, N. (2015). A Avaliação de Desempenho a 360° no Mercado de Trabalho Português: Facilitadores e Barreiras. *Revista Comunicação Pública*, 10(19), 1-15.
- Mowbray, P., Wilkinson, A., & Herman, H. (2015). An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17 (3), 382-400. DOI: 10.1111/ijmr.12045
- Mumby, D. & Ashcraft, K. (2017). Critical Approaches. In Scott, R., & Lewis, L. (ed). *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. U.S.A.: John Wiley & Sons Inc. DOI:10.1002/9781118955567.wbieoc051
- Mumby, D. (2001). Power and Politics. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 585-623). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mumby, D. (2014). Entrevista com professor Dennis Mumby: A perspectiva crítica na comunicação no contexto organizacional. *Dispositiva*, 2 (2), 119-124.
- Mumby, D. K. & Stohl, C. (1996). Disciplining organizational communication studies. *Management Communication Quarterly*, 10, 50-72.
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho*.

- (Tese de Doutoramento não publicada), ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Naus, F., Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60 (5), 683-718.
- Neves, P. (2012). Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly*. 23 (5), 965-976. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.06.006>.
- Nowack, K. (2009). Leveraging Multirater Feedback to Facilitate Successful Behavioral Change. *Consulting Psychology Journal*, 61, 280-297.
- Proctor, T. & Doukakis, I. (2003). "Change Management: The Role of Internal Communication and Employee Development", *Corporate Communications*, 8 (4), pp. 268- 277.
- Prouska, R., & Psychogios, A. (2018). Do not say a word! Conceptualizing employee silence in a long-term crisis context. *The International Journal of Human Resource Management*. 29 (5), 885-914, DOI: 10.1080/09585192.2016.1212913
- Punch, K. F. (1998). *Introduction to social research: quantitative and qualitative*
- Putnam, L., & Pacanowsky, M. (eds) (1983). *Communication and organizations: an Interpretative approach*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Quirke, B. (2008). *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*. United Kingdom: Gower Publishing.
- Rai, H., & Singh, M. (2013). A study of mediating variables of the relationship between 360° feedback and employee performance. *Human Resource Development International*, 2013, 15 (1), 56-73.
- Redding, C. (1985). The Emergence of Organizational Communication as a Field of Study. In R. D. McPhee & P. K. Tompkins. *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions* (pp. 15-54). U.S.A: Sage Publications.
- Redding, C., & Tompkins, P. (1988). Organizational Communication: past and present tenses, in G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (eds). *Handbook of organizational communication* (pp. 5-33). Norwood: Ablex Publishing.
- Rego, A. (2004). Uma Visão Peculiar sobre a Cultura Nacional: a "Tourada Portuguesa" como metáfora. *Gestão e Desenvolvimento*, 12, 105-121.
- Reichers, A., Wanous, J., & Austin, J. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.

- research*. (3rd ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Ricardo, C. (2008). Cultura organizacional na sociedade contemporânea A importância da comunicação no discurso das organizações. *Atas do 5.º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*. Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho).
- Richardson, R. (2010). “360-Degree Feedback: Integrating Business Know-How with Social Work Values”, *Administration in Social Work*, 34, 259-274.
- Rosen S, Tesser A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: the MUM effect. *Sociometry* 33:253–63
- Rosseau, D (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 2, 212-139.
- Ruão, T. (1999). A Comunicação organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade. *Cadernos do Noroeste*.12, 1-2, 179-194.
- Ruão, T. (2004). O Estado da arte em comunicação organizacional. 1900-2000: um século de investigação. *Atas do III Congresso da SOPCOM, VI LUSO-COM e II Ibérico*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Ruão, T., Alves, A., & Sousa, H. (2008). *A Comunicação organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. (Tese de Doutoramento não publicada), Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Ruão, T., Salgado, P., Freitas, R. & Ribeiro, P. (2014). Comunicação organizacional e Relações Públicas, numa Travessia Conjunta. *Comunicação organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspetivas*, 16-39. Relatório de um debate. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.
- Ruquoy, D. (1997) Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. In A. L. (1st ed.).
- Sabino, A., Lopes, A., & Nogueira, F. (2015). Do comprometimento organizacional, à satisfação com o trabalho e às estratégias comportamentais: inferências sobre os dois sub-sistemas do ensino superior público em Portugal. *Revista Lusófona de Educação*, 31, 33-55.
- Salessi, S., & Omar, A. (2014). Validación de la escala de cinismo organizacional: un estudio con trabajadores argentinos. *Revista de Psicología*; 32 (2); 30.
- Schockley-Zalabak (2012). *Fundamentals of organizational communication: Knowledge, sensitivity, skills, values* (8.º ed). Colorado: Pearson Education.
- Schoeneborn, Blaschke, Cooren, McPhee, Seidl & Taylor (2014). The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and Systematic Comparison, *Management Communication*, Quarterly, 28 (2), 285-316.

- Schullery, N., Knudstrup, P., Schullery, S., & Pfaff, L. (2009, November). The Relationship Between Personality Type and 360-Degree Evaluation of Management Skills. *Journal of Psychological Type*, 69, 141-155.
- Seifert, C., McDonald, R., & Yukl, G. (2003). Effects of Multisource Feedback and a Feedback Facilitator on the Influence Behavior of Managers Toward Subordinates. *Journal of Applied Psychology*, 88, 561-569.
- Shiper, F. & Rotondo, D. (2007). Does the 360° feedback process create actionable knowledge equally across cultures? *Academy of management learning & education*, 6, 33-50.
- Sikes, D. Jestes, E., LeClair-Smith, C., & Yates, R. (2015). Using a 360° Feedback Evaluation to Enhance Interprofessional Collaboration. *Nurse leader*, 64-69.
- Silvestre, H., & Araújo, J. (2011). *Metodologia para a Investigação Social*. Lisboa: Escola Editora.
- Smidts, A., Pruyn, A., & Van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Smidts, A., Riel, C. & Pruyn, A. (2000). *The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification*. Netherlands: Erasmus Research Institute of Management.
- Smith, L., & Mounter, P. (2008). *Effective Internal Communication*. United Kingdom: British Library.
- Smither, J., London, M., & Reilly, R. (2005). Does Performance Improve Following Multisource Feedback? A Theoretical Model, Meta-Analysis, and Review of Empirical Findings. *Personnel Psychology*, 58, 33-66.
- Song, B., Jing, Q., Bin, W., Mengli, W., & Anruo, Z. (2017). Are You Hiding from Your Boss? Leader's Destructive Personality and Employee Silence. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 45 (7); 1167-1174. DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.6421>
- Spence, P. R., & Baker, C. R. (2007). State of the Method: Na examination of levels of analysis, methodology, representation and setting in current organizational communication research, *Journal of the Northwest Communication Association*, 36, 111-124.
- Steele, G., & Plenty, D. (2015). Supervisor-subordinate communication competence and job and communication satisfaction. *International journal of business communication*, 2015, 52 (3), 294-318.
- Stewart, C. J., & Cash, W. B., Jr. (1997). *Interviewing: Principles and Practices* (8thed.). Thousand Oaks: McGraw-Hill.

- Tangirala S., Kamdar D., Venkataramani V., & Parke M. (2013). Doing right versus getting ahead: the effects of duty and achievement orientations on employees' voice. *Journal of Applied Psychology*, 98, 1040–1050.
- Taylor, B., & Trujillo, N. (2001). Qualitative Research Methods. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 161-196). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Taylor, J. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: how to read na organization*. New Jersey: Ablex Publishing.
- Tepper, B., Moss, S., Lockart, D., & Carr, J. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50 (5), 1169-1180.
- Thompson, M. (2010). *The Routledge doctoral student's companion*. New York: Routledge.
- Vala, J. (2005). A análise de conteúdo. In Silva, A. S., & Pinto, J. M. (13rd Ed.). *Metodologia das ciências sociais*. (101-128). Porto: Edições Afrontamento.
- Van Dyne L., Cummings L., Parks J. (1995). Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215–85
- Van Dyne, L., & Lepine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108–119.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392. DOI: <https://doi.org/dv5qmm>
- Venkataramani, V., Zhou, L., Wang, M., Liao, H., & Shi, J. (2016). Social networks and employee voice: The influence of team members' and team leaders' social network positions on employee voice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132, 37-48. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.12.001>
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Wang, A., Hsieh, H., Tsai, C., Cheng, B. (2012). Does Value Congruence Lead to Voice? Cooperative Voice and Cooperative Silence under Team and Differentiated Transformational Leadership, 8 (2), 341-370, *Management and Organization Review*. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00255.x>
- Wanous, J., Reichers, A., & Austin, J. (2000). Cynicism about organizational change. *Group and Organization Management*, 25, 132-153.

- Wehmeier, S. (2018). Transparency. In Scott, R., & Lewis, L. (ed). *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. U.S.A.: John Wiley & Sons Inc. DOI:10.1002/9781118955567.wbieoc051
- Weiss, M., Kolbe, M., Grote, G., Spahn, D. & Grande, B. (2018). We can do it! Inclusive leader language promotes voice behavior in multi-professional teams, *The Leadership Quarterly*, 29 (3), 389-402.
- Weiss, R. (1994). *Learning From Strangers, The Art and Method of Qualitative Interview Studies*. New York: Free Press.
- Wert-Gray, S., Center, C., Brashers, D., & Meyers, R. (2009). Research topics and methodological orientations in organizational communication: A decade in review, *Communication Studies*, 42 (2), 141-154, DOI: 10.1080/10510979109368329
- Whiting S., Maynes T., Podsakoff N., & Podsakoff P. (2012). Effects of message, source, and context on evaluations of employee voice behavior. *Journal of Applied Psychology*. 97, 159–182.
- Whiting S., Podsakoff P., Pierce J. (2008). Effects of task performance, helping, voice and organizational loyalty on performance appraisal ratings. *Journal of Applied Psychology*. 93, 125–139
- Won-Jun, K., & Ji-Huyn, S. (2017). Effects of Machiavellian Ethical Leadership and Employee Power Distance on Employee Voice, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45 (9), 1485-1498.
- Wrench, J. S. (2013). Communicating within the modern workplace: challenges and prospects. In J. S. Wrench (Eds). *Workplace Communication for the 21st Century: Tools and Strategies that impact Bottom line*. CA: Praeger.
- Wrench, J., & Punyanunt-Carter, N. (2012). *An Introduction to Organizational Communication*. U.S.A: Sage Publications.
- Yanow, D. & Ybema, S. (2009). Interpretivism in Organizational Research: On elephants and blind researchers. In. D. A. Buchannan & A. Bryman (Eds). *The Sage Handbook of Organizational Research Methods* (pp. 39-60). Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Yasin, T., & Khalid, S. (2015). Organizational Cynicism, Work Related Quality of Life and Organizational Commitment in Employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9 (2); 568-582.
- Zhang, Y., Huai, M., & Xie, Y. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model, *The Leadership Quarterly*, 26 (1), 25-36. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.01.002>

ANEXOS

Anexo A

Dicionário de Categorias das entrevistas a *Experts*, do 1.º Estudo Qualitativo Exploratório – Em Portugal



DICIONÁRIO DE CATEGORIAS E SUB-CATEGORIAS

Dimensão I: Perceções sobre a Comunicação Organizacional enquanto conceito

Categorias/Sub-Categorias	Descrição	Discurso dos Participantes
<p>1. Centralidade (Relatos da centralidade da comunicação nas organizações, descrevendo-se, muitas das vezes, que a comunicação constitui a própria organização).</p>	<p>1.1. Centralidade da Comunicação Interna – Indicação da relevância da comunicação que se estabelece internamente entre os diferentes atores organizacionais.</p> <p>1.2. Centralidade da Comunicação Externa – Referência à relevância da comunicação externa (i.e., com clients, fornecedores) aquando da definição da comunicação organizacional.</p>	<p>“A comunicação organizacional, para mim, dentro daquilo que... que nós temos estado a trabalhar, tem muito a ver com as práticas internas da Organização, com os seus próprios colaboradores.” (P23).</p> <p>“Os colaboradores têm necessidade de ter uma comunicação externa, de falar com clientes, a parte da internacionalização, contratação.” (P24).</p>
<p>2. Características da Comunicação do Líder (Descrição da necessidade de as chefias terem um determinado tipo de características específicas no que</p>	<p>2.1. Informalidade – Referência da relevância de uma comunicação mais informal das chefias, considerando-se uma maior abertura, clareza e simplicidade.</p>	<p>“(..) esse sentimento vem de uma boa comunicação e que, às vezes, não é... a comunicação, ela não é complexa, ela tem de ser simples, tem de ser clara, tem de ser concisa.” (P14)</p>

diz respeito à sua comunicação, características essas que contribuirão para uma maior eficácia dessa mesma comunicação).

<p><u>2.2. Empatia</u> – Relatos à necessidade de as chefias estabelecerem empatia aqando da comunicação com os seus colaboradores.</p>	<p>“(...) agora lembrei-me daquele... daquele exemplo, há uma pessoa que... que é empática com a sua equipa e que compreende todas as suas dores e até “eu estou do vosso lado” e essa pessoa geralmente, se calhar, acaba por ter uma valorização.” (P15).</p>
<p><u>2.3. “Dar o Exemplo”</u> – Descrição da necessidade de as chefias darem o exemplo quando comunicam com os seus subordinados.</p>	<p>“Muitas vezes, o que eu acho é que a principal... a principal ferramenta da comunicação, nomeadamente, nas lideranças ou se quiser nas chefias, a principal ferramenta é o seu exemplo.” (P18).</p>
<p><u>2.4. Escuta Ativa</u> – Indicação da necessidade de as chefias terem competências ao nível da escuta ativa quando se encontram a comunicar com os seus subordinados.</p>	<p>“(...) Por isso é que eu funciono muito deste ponto de vista, de uma forma transversal, mas nas lideranças eu acho que é crítico que é, ter uma comunicação em que a escuta ativa tem de ser o aspeto fundamental...” (P18).</p>
<p><u>2.5. Intenção Positiva</u> – Referência de uma necessidade das chefias comunicarem de uma forma positiva.</p>	<p>“(...) E mais importante do que tudo, eu acho que a nível da comunicação, dentro de uma organização, aquilo que tem de estar à cabeça é uma intenção positiva...” (P18).</p>
<p><u>2.6. Confidencialidade</u> – Descrição de uma necessidade de confidencialidade em relação a algumas informações, no sentido de melhorar os aspetos estratégicos da organização.</p>	<p>“O primeiro cuidado a ter quando fazemos a receção do colaborador, o manual de acolhimento, o que seja com os seus direitos e os seus deveres, onde aí devem estar, nos seus deveres a questão da comunicação, aquilo que se passa e que é do foro interno da empresa deverá manter-se dessa forma... ou então, podem existir algum tipo de sanções.” (P28); “Existem decisões, existem aspetos estratégicos que, se forem partilhados com toda a estrutura perdem o seu efeito estratégico, correto?” (P23).</p>

3. Relevância da Comunicação da Liderança

(Descrição da importância da comunicação das chefias em relação a determinados comportamentos e/ou atitudes adotados pelos colaboradores).

3.1. Para o Compromisso dos colaboradores
– Descrição da relevância da comunicação das chefias para o envolvimento que os colaboradores sentem para com a organização e o seu trabalho, nomeadamente no que respeita ao “vestir a camisola da empresa”.

“Um líder... um líder... quando existe, por parte das equipas, um reconhecimento do líder, tudo acaba por fluir de uma forma muito mais simples, porque se eu confio naquela pessoa, se aquela pessoa me dá motivos para eu acreditar nele, eu vou estar mais envolvido, eu vou estar mais comprometido...” (P25).

3.2. Para a Motivação dos colaboradores
– Relatos da relevância da comunicação das chefias para a motivação dos colaboradores, no seu contexto de trabalho.

“(...) a comunicação acho que é um aspeto fundamental, quando nós pensamos em questões motivacionais, não é?” (P18).

3.3. Para a Satisfação dos colaboradores
– Indicação da importância que a comunicação das chefias tem para a satisfação que os colaboradores poderão sentir em relação ao seu trabalho

“(...) à partida, se eu estou... se me sinto mais integrado na... na estrutura, porque a concheço e porque sei que alguém [referindo-se à chefia] se preocupa em fazer-me chegar a informação de que eu preciso, então, eu também, à partida estarei mais satisfeito, no meu local de trabalho...” (P23).

3.4. Para a Comunicação dos colaboradores
– Relatos da importância que a comunicação das chefias tem na comunicação que os colaboradores estabelecem entre si.

“Sendo que, se as hierarquias não estiverem envolvidas [na comunicação organizacional], nem pré-dispostas a esta prática, obviamente não sortirá efeito na base da organização.” (P29).

3.5. Para o desempenho dos colaboradores
– Referência à relevância da comunicação das chefias para o desempenho dos colaboradores, nomeadamente, no que diz respeito ao cumprimento de objetivos previamente delineados.

“Quando os públicos conhecem, quando os colaboradores conhecem quais são... qual é a missão ou para onde é que a organização caminha, com maior consciência irão desempenhar melhor a sua função, porque estão orientados para o objetivo...” (P29).

3.6. Para mudanças Organizacionais
– Indicação da relevância da comunicação das chefias no que diz respeito a mudanças organizacionais.

“E, também, porque permite-nos [referindo-se à comunicação organizacional] depois mobilizar, muito mais rapidamente as pessoas quando é necessário fazermos, por exemplo, alguma... alguma mudança organizacional.” (P23).

4. <u>Relação com áreas adjacentes</u>	- Descrição da necessidade de relacionar a comunicação organizacional com outras áreas, tais como, o Marketing, a Psicologia, a Sociologia e a Gestão de Recursos Humanos.	“Isto quer dizer que... se a comunicação organizacional não se valer do... das áreas da sociologia e da psicologia, dificilmente conseguirá compreender os fenômenos que estão adjacentes a estas matérias.” (P26).
5. <u>Evolução da Comunicação Organizacional</u>	- Descrição da necessidade de ser considerada a evolução dos paradigmas inerentes ao estudo da Comunicação Organizacional (CO).	“ainda hoje encontramos estruturas públicas, instituições públicas com uma forte componente burocrática e com uma comunicação, sobretudo, descendente, mas a visão da comunicação evoluiu com o passar dos tempos, inclusive beneficiou com o aparecimento da escola das relações humanas” (P2).
6. <u>Utilização das Tecnologias de Informação</u>	- Referência ao papel das novas tecnologias para a comunicação organizacional, frisando-se as alterações sofridas desde o seu aparecimento, nomeadamente, ao nível da utilização das redes sociais <i>online</i> e da <i>intranet</i> .	“Essa comunicação (...) acho que tem... tem sofrido alterações nos últimos tempos, não é? Com a tecnologia que existe hoje em dia, acho que a comunicação organizacional se tornou muito mais multifacetada.” (P20).
7. <u>Perspetiva Estratégica</u>	- Indicação da comunicação organizacional como sendo uma forma de definir e de alinhar a estratégia das organizações.	“A comunicação é importante porque facilita claramente, sobretudo, estamos a falar em termos de organizações, a compreensão da estratégia.” (P12).
8. <u>Criação de Identidade</u>	- Relatos da comunicação organizacional como uma ferramenta relevante para a criação de uma identidade organizacional, nomeadamente, ao nível da marca da empresa.	“Portanto, a organização também tem uma identidade, tem um conjunto de brand values, não é? Os valores da própria identidade, enquanto marca, porque é... é uma marca!” (P26).
9. <u>Relevância da Comunicação Não-verbal</u>	- Descrição do papel da comunicação não-verbal para a comunicação organizacional, uma vez que facilita a compreensão dos comportamentos dos atores organizacionais.	“Portanto, se nós ao comunicarmos, comunicamos não só com a linguagem verbal, como não-verbal.” (P15).
10. <u>Relevância da Responsabilidade Social</u>	- Indicação da relevância da responsabilidade social, tratando-se de uma área que deverá ser desenvolvida no âmbito da comunicação organizacional.	“A terceira área fundamental na área da comunicação organizacional, do meu ponto de vista (...) é aquilo que é a responsabilidade social, não é?” (P11).

Dimensão II: Percepções sobre a Comunicação Organizacional enquanto processo

Categorias/Sub-Categorias	Descrição	Discurso dos Participantes (Preencher)
<p>2.1. <u>Adequação ao Contexto</u></p>	<p>- Referência da pertinência de adequar a prática da comunicação ao contexto em que a organização atua, incluindo o tipo de atores organizacionais, o tipo de liderança e a cultura organizacional.</p>	<p>“Não se pode chegar, assim, a um padrão específico... depende... depende dos gestores, depende dos líderes, depende da cultura organizacional, depende dos seus clientes externos... está dependente de uma série de fatores exógenos muito grande!” (P19).</p>
<p>2.2. <u>Relevância do Planejamento</u></p>	<p>- Indicação da importância de um planejamento dos processos de comunicação em que se considerem os objetivos da comunicação e as ferramentas necessárias, de forma a que seja possível aplicar planos de contingência, caso seja necessário.</p>	<p>“até para... preparar, por exemplo, se calhar, planos de contingência, dependendo também da complexidade da... da mensagem... preparar, por exemplo, planos de contingência na perspetiva de poder corrigir atempadamente possíveis danos de uma mensagem mal interpretada ou mal aceite.” (P15).</p>
<p>2.3. <u>Necessidade de Formação</u></p>	<p>-Descrição à necessidade das pessoas envolvidas na avaliação 360º terem conhecimento daquilo que trata este processo avaliativo, considerando-se os seus objetivos e os instrumentos e ferramentas necessários.</p>	<p>“(...) a competência da comunicação é uma competência que tem de ser muito desenvolvida e que eu acho que falta muito!” (P18).</p>
<p>2.4. <u>Gap entre Teoria e Prática</u></p>	<p>- Referência a um Gap entre a Teoria e a Prática, verificando-se que os conteúdos lecionados nas Universidades, bem como os estudos científicos realizados sobre comunicação organizacional não se verificam no quotidiano das organizações; principalmente em empresas de índole familiar.</p>	<p>“Existe uma grande dificuldade de... não só na área da comunicação, mas em N áreas, continua a existir... E, ok, eu tenho, se calhar 40 ou 50 estudos nos últimos 5 anos acerca da comunicação... mas não faço ideia como é que eu consigo pegar em tudo isto e transpô-lo para a minha empresa, o meu dia-a-dia...” (P32).</p>

2.5. Adequação ao Interlocutor	-Relatos da relevância de considerar-se o tipo de interlocutor quando é planeada e trabalhada a comunicação nas organizações. Segundo os entrevistados, o tipo de comunicação pode variar consoante a função dos atores organizacionais (<i>i.e.</i> , clientes, fornecedores, parceiros, chefias, subordinados).	“E, portanto, tem de adaptar a sua comunicação àquilo que é... não só os desejos, mas também as características dos recetores que tem do outro lado. Portanto, no fundo, isto é sempre um encontro!” (P22).
2.6. Necessidade de inclusão de todos os níveis hierárquicos	-Descrição da pertinência de incluir todos os atores organizacionais, dos vários níveis hierárquicos, nos processos de comunicação da organização. Isto para que seja possível uma comunicação descendente, ascendente e lateral.	“as empresas são feitas por pessoas e... não há dúvida que... desde a base às chefias intermédias, às chefias de topo, em cada um dos níveis hierárquicos, é fundamental a comunicação.” (P12).
2.7. Hierarquização acentuada das organizações	- Indicação da existência de uma comunicação menos aberta e mais descendente em culturas latinas (incluindo Portugal) e mais aberta no Norte e Centro da Europa. Para além disso, os entrevistados referem a escassez de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos, podendo verificar-se níveis elevados de secretismo.	“Infelizmente, eles [referindo-se às chefias] valorizam mais, internamente, a comunicação descendente e... internamente e externamente a comunicação unilateral.” (P17); “E... em Portugal as pessoas também não estão muito habituadas, não é? Portanto, culturalmente nós não somos abertos à comunicação!” (P21).
2.8. Entendimento entre os colaboradores	- Referência da relevância da comunicação organizacional para o desenvolvimento de uma linguagem comum dentro da organização, possibilitando um maior entendimento e envolvimento entre os colaboradores e evitando-se conflitos.	“Ou seja, que haja um entendimento e um alinhamento em termos de... da forma como as pessoas se organizam em termos de... da forma como comunicam entre elas...” (P18).

2.9. <u>Relevância do Follow-up</u>	- Relatos à necessidade de perceber se os planos de comunicação estão a ter o resultado esperado, através da concretização de <i>follow-ups</i> .	“claro, a partir do momento em que se faz o plano de comunicação, depois tem de ver-se quais é que foram os resultados.” (P24); “Portanto, o após é extremamente importante para percebermos a eficácia e percebermos qual é que é o caminho pelo qual nós nos devemos orientar no estilo de comunicação...” (P15).
2.10. <u>Multidirecional</u>	- Descrição da relevância de uma comunicação multidirecional que possibilite uma direção da comunicação em diferentes sentidos, incluindo uma comunicação bidirecional e simétrica.	“(…) a comunicação deve... deve ser multidirecional e não apenas haver do topo da organização” (P3).
2.11. <u>Transparência</u>	- Referência à transparência como um aspeto positivo da comunicação organizacional, permitindo perceber o papel de cada um dos atores organizacionais e responsabilizando os mesmos pelas suas ações.	“(…) Aspectos positivos em termos de comunicação organizacional... aspetos mais positivos... é a transparência.” (P18).
2.12. <u>Complexidade</u>	-Indicação da complexidade dos processos comunicativos nas organizações, principalmente em empresas de maior dimensão. Isto porque estão envolvidos diversos recursos, nomeadamente, humanos, logísticos, temporais e monetários.	“(…) a questão da comunicação... ela é... ela é muito complexa, no sentido em que ninguém consegue bem definir ou... ou... não é algo tangível e como assim não o é, é difícil perceber como é esta coisa da comunicação.” (P14).
2.13. <u>Adequação ao tipo de liderança</u>	- Relatos da necessidade de adequar o tipo de liderança ao contexto organizacional. De acordo com os participantes, a chefia terá de ter em consideração o tipo de organização em que se encontra e, também, as características dos restantes atores organizacionais para, assim, adaptar o seu estilo de comunicação.	“Se ele [referindo-se à chefia]... ele percebe, não é? Portanto, tem experiência e tem maturidade e percebe que precisa da equipa para chegar a um determinado resultado. Então, ele flui com a comunicação. Portanto, não fecha a comunicação, por exemplo, não cria mecanismos muito burocráticos, não julga, não avalia, não faz valores subjetivos.” (P19).
2.14. <u>Informalidade</u>	- Descrição de uma falta de planeamento dos processos de comunicação nas empresas, constituindo-se esta como mais informal.	“(…) esse sentimento vem de uma boa comunicação e que, às vezes, não é... a comunicação, ela não é complexa, ela tem de ser simples, tem de ser clara, tem de ser concisa.” (P14).

<p>2.15. <u>Escassez de Recursos</u></p>	<p>-Referência a uma escassez de recursos que permitam o desenvolvimento de planos de comunicação, nomeadamente, recursos humanos, temporais e monetários.</p>	<p>“<i>Há um conjunto de constrangimentos que depois não permitem que a comunicação, se calhar, seja a mais eficaz (...) pela quantidade de recursos que não existem.</i>” (P30).</p>
<p>2.16. <u>Necessidade de Confidencialidade</u></p>	<p>- Indicação ao facto de existir informação nas organizações que não deverá ser partilhada com todos os atores organizacionais, dependendo das suas funções e responsabilidades.</p>	<p>“<i>(...) há sempre informação confidencial [referindo-se ao processo que envolve a comunicação organizacional], há sempre algumas... algumas coisas que... não... as pessoas, possa ser pertinente elas saberem, mas não podem saber!</i>” (P15).</p>
<p>2.17. <u>Negligência da Comunicação</u></p>	<p>2.17.1. <u>Negligência da Comunicação Interna</u> - Descrição de uma maior relevância dada à comunicação interna, em detrimento da comunicação externa.</p> <p>2.17.2. <u>Negligência da Comunicação Externa</u> - Relatos de uma maior importância dada à comunicação externa, em detrimento da comunicação interna.</p>	<p>“<i>(...) dá-se mais importância àquilo que é comunicação para o exterior, pelo... pelo bus que isso pode gerar do que propriamente a comunicação interna, porque são as nossas pessoas, não é?</i>” (P15).</p> <p>“<i>(...) eu sinto necessidade de lhe dizer que as empresas são, neste sentido, um buraco negro comunicacional, tantas vezes esquecendo aquilo que é de fora...</i>” (P13).</p>
<p>2.18. <u>Não reconhecimento dos profissionais</u></p>	<p>- Indicação de um não reconhecimento/acreditação da profissão de Relações Públicas, negligenciando-se a mesma quando comparada com outras profissões (por exemplo, jornalistas, psicólogos).</p>	<p>“<i>(...) porque, qual é o problema? A M é relações públicas. Há um problema de nome [risos]... tal como, as pessoas que estão à porta das discotecas são relações públicas, porque não existe uma acreditação.</i>” (P25).</p>
<p>2.19. <u>Gestão eficaz de equipas</u></p>	<p>- Descrição da relevância do papel da comunicação para a coesão das equipas de trabalho. Segundo os entrevistados uma comunicação eficaz estimula o espírito de equipa.</p>	<p>“<i>Para o bom trabalho em equipa, tem de haver boa comunicação!</i>” (P27); “<i>(...) comunicar é (...) criar, também, a tal... a tal coesão nas equipas!</i>” (P15).</p>

Dimensão III: Perceções sobre a avaliação 360° enquanto conceito

Categorias/Sub-Categorias	Descrição	Discurso dos Participantes (Preencher)
3.1. <u>Adequação ao contexto</u>	<p>– Descrição da necessidade de adequar a implementação da avaliação 360° ao contexto em que a organização atua, incluindo a própria cultura organizacional.</p>	<p>“(…) o modelo 360° faz mais sentido, naquilo que é a minha maneira de estar no mercado, naquilo que é a minha forma de agir e naquilo que, é no fundo, a minha cultura. É uma questão de cultura organizacional.” (P25); “Eu acho que... lá está, também depende do estágio da própria organização... Há organizações que têm, se quiser, que não estão preparadas para uma avaliação 360°, porque é um pouco mais difícil!” (P27).</p>
3.2. <u>Necessidade de Medir o Impacto da Avaliação 360°</u>	<p>– Referência da necessidade de compreender e medir o impacto da avaliação 360°, posteriormente à sua aplicação, contribuindo assim para o desenvolvimento de competências.</p>	<p>“O pós-avaliação 360° é que é fundamental”; “(…) se fizermos a avaliação 360° e aquilo vai para a gaveta, vai para o arquivo e ponto final, de pouco serviu... porque depois o impacto, em termos de entrada em ação é diminuto, não é?” (P12).</p>

<u>3.3. Utilização das Tecnologias de Informação</u>	<p>-Indicação ao facto de as tecnologias de informação contribuírem para facilitar a aplicação da avaliação 360°.</p>	<p>“(…) penso que é um método [referindo-se à avaliação 360°] que acabará por imperar num futuro, nomeadamente, se bem utilizadas, as tecnologias de comunicação e circuitos de informação cada vez mais bidireccionais...” (P9).</p>
<u>3.4. Envolvimento de todos os Stakeholders</u>	<p>- Relatos de que a avaliação 360° permite um envolvimento de todos os stakeholders da organização (por exemplo clientes), tornando-a mais abrangente do que a avaliação de desempenho tradicional.</p>	<p>“Então... uma diferença logo de... de caras é que a 360° tem envolvido muito mais stakeholders e pode envolver muito mais stakeholders do que a avaliação tradicional.” (P21).</p>

Dimensão IV: Percepções sobre a avaliação 360° enquanto processo

Categorias/Sub-Categorias	Descrição	Discurso dos Participantes (Prencher)
4.1. <u>Complexidade do Processo</u>	- Indicação ao facto deste tipo de avaliação constituir-se como complexa, nomeadamente por envolver a construção de instrumentos específicos, a inclusão de diversos intervenientes e de recursos logísticos, temporais e monetários.	“A avaliação 360° é uma avaliação complexa que exige um comprometimento por parte de avaliadores e de avaliados e um conjunto de outros intervenientes que torna, por vezes, o processo muito pesado, dentro da organização.” (P25).
4.2. <u>Necessidade de Formação dos avaliadores</u>	- Referência à necessidade das pessoas envolvidas na avaliação 360° terem conhecimento daquilo que trata este processo avaliativo, considerando-se os seus objetivos e os instrumentos e ferramentas necessários.	“Desde o momento em que as pessoas (...) introduzem instrumentos de feedback 360° devem estar conhecedoras do que se trata, não é?” (P21).
4.3. <u>Resistência à aplicação</u>	- Relatos ao facto das organizações e, em especial, as chefias não se encontrarem receptivas à implementação da avaliação 360°, pois não se sentem confortáveis em ser avaliados por um ator organizacional de uma faixa hierárquica mais baixa.	“(...) há pessoas que não... tendem a não reagir bem a serem avaliados por pessoas... por pares ou inclusivamente por subordinados ou por pessoas de uma faixa hierárquica mais baixa.” (P15).
4.4. <u>Aplicação Errada da Avaliação 360°</u>	- Descrição de que, muitas vezes, a avaliação 360° tende a ser aplicada de forma errada, como se se tratasse de uma avaliação tradicional. Neste caso, negligenciando-se a complexidade do seu processo, para que possa ser eficaz.	“E, o que por vezes acontece, é que aplicam a 360° como é aplicada a top-down que é preencher o formulário, despachá-lo dentro do prazo, colocado em cima do joelho sem se ter recolhido evidências objetivas para ter uma avaliação imparcial e que, de facto, contribua para... para a organização, não é?” (P17).

<p>4.5. <u>Gestão Eficaz das Equipas</u></p>	<p>- Descrição de uma grande eficácia do trabalho em equipa aquando da aplicação da avaliação 360°.</p>	<p>“Quanto mais eu estiver ciente dos pontos menos bons do meu colega, mais facilmente eu o posso ajudar e melhor o poderei ajudar e este é o fundamento do trabalho de equipa! É... eu ajudar o meu colega, nos pontos fracos!” (P22).</p>
<p>4.6. <u>Adequação ao Tipo de Organização</u></p>	<p>- Indicação de uma maior dificuldade de aplicação da avaliação 360° em determinado tipo de organizações, tais como: pequenas e médias empresas; empresas familiares e serviços públicos portugueses. Segundo os entrevistados, neste tipo de organizações poderá surgir uma maior subjetividade das avaliações.</p>	<p>“(...) acho que em algumas organizações mais pequenas não há necessidade de utilizar o 360°, porque não tem o resultado que se pretende ter, não é?” (P21).</p>
<p>4.7. <u>Desempenho eficaz dos colaboradores</u></p>	<p>- Indicação ao facto da aplicação da avaliação 360° contribuir para um melhor desempenho dos colaboradores.</p>	<p>“(...) há muitos casos em que, de facto, a avaliação 360° produz resultados muito bons e que... e que levam à melhoria do desempenho.” (P20).</p>
<p>4.8. <u>Justiça</u></p>	<p>- Relatos de uma maior justiça na implementação da avaliação 360°, quando comparada com outros processos de avaliação (por exemplo, <i>top down</i>).</p>	<p>“(...) as avaliações 360° que recebi, sempre achei que foram justas, que correspondiam à realidade, nunca me senti, de todo ofendida e, foram sempre até mais justas do que o resto do processo de avaliação que nós temos.” (P30).</p>

Dimensão V: Relação entre avaliação 360° e comunicação organizacional

Categorias/Sub-Categorias	Descrição	Discurso dos Participantes (Preencher)
5.1. <u>Comunicação eficaz do líder</u>	<p>- Relatos de uma maior partilha de poder no caso da avaliação 360°, quando comparada com a avaliação tradicional. Essa maior partilha de poder está relacionada com a avaliação das próprias chefias, fazendo com que as mesmas desempenhem as suas funções de uma forma mais cuidada, incluindo na comunicação que estabelecem com os seus subordinados.</p>	<p>“<u>Quanto mais as pessoas fizerem esta avaliação 360°, ao nível da comunicação do seu líder, melhor! Mais ele tem consciência daquilo que efetivamente ele tem de melhorar!</u>” (P14). “É evidente que se eu estou também a ser julgado por quem está abaixo de mim, eu tenho de ter determinado tipo de cuidados e de comportamentos com quem está abaixo de mim do que se eu não for.” (P22).</p>
5.2. <u>Feedback Abrangente</u>	<p>- Referência ao facto da avaliação 360° permitir um maior número de perspetivas dos diferentes avaliadores, quando comparada com outros métodos de avaliação, nomeadamente, com a avaliação tradicional (<i>top-down</i>).</p>	<p>“Uma avaliação 360° consegue dar-nos uma panorâmica muito mais global sobre aquilo que os nossos pares, os nossos subordinados e as nossas chefias pensam de nós.” (P12).</p>
5.3. <u>Transparência</u>	<p>- Descrição da avaliação 360° como um processo transparente, pois permite compreender o papel de cada um dos atores organizacionais, possibilitando uma maior responsabilização e uma maior coesão.</p>	<p>“E eu entendo, que perante esta situação [referindo-se à avaliação 360°], é preciso promover mais transparência, no sentido de que a partilha de informação e acessibilidade de feedback contínuo contribuem para essa transparência.” (P8).</p>

Anexo B

Dicionário de Categorias das entrevistas a *Experts*, do 2.º Estudo Qualitativo Exploratório – Em Espanha

DICIONÁRIO DE CATEGORIAS E SUB-CATEGORIAS

Dimensão I: Perceções sobre a Comunicação Organizacional enquanto conceito

Categorias/Sub-Categorias	Descrição	Discurso dos Participantes
<p>1.1. Relevância da Comunicação da Liderança</p> <p>(Descrição da importância da comunicação das chefias em relação a determinados comportamentos e/ou atitudes adotados pelos colaboradores).</p>	<p>1.1.1. Para a criação de vínculos entre os colaboradores</p> <p>-Descrição da comunicação como uma forma de criar vínculos entre os atores organizacionais. Neste caso, sugere-se que a comunicação seja responsável por estabelecer as relações sociais entre os stakeholders, possibilitando a aproximação dos mesmos.</p>	<p>“Para mí la comunicación es una herramienta que nos permite generar vínculos con los diferentes grupos de interés.” (E1)</p> <p>“(Eh) ¿exacto! ¿No? (eh) la comunicación es relacional, ¿no?” (E8)</p>
	<p>1.1.2. Para os comportamentos de voz dos colaboradores</p> <p>- Indicação da necessidade de os colaboradores terem uma voz ativa podendo participar na tomada de decisões. De acordo com os entrevistados, estes comportamentos de voz deverão ser fomentados pelos próprios líderes que deverão permitir uma maior descentralização e partilha de poder, nesse sentido.</p>	<p>“a que personas que no tienen un cargo Directivo puedan intervenir y se puedan sentir más útiles, se puedan sentir con la posibilidad de aportar, con la posibilidad de.../ de interactuar (eh)” (E8)</p> <p>“a lo mejor tienen (eh) desayunos con.../ entre la Directiva y el.../ y el Director de Comunicación y los trabajadores así de forma rutinaria para de una forma informal pues recoger ideas o hay a veces, (eh) las.../ los concursos de sugerencias o se organizan concursos de creatividad dentro de la propia empresa para mejorarla.” (E10)</p>

1.1.3. Para o compromisso dos colaboradores

– Referência à relevância da comunicação para que os colaboradores se sintam implicados nas suas tarefas e funções e tenham um sentimento de pertença em relação à organização. Este aspeto designa-se genericamente por *commitment* ou compromisso organizacional.

“Y vinculados, con orgullo de pertenencia a la empresa y.../ intentar aplicar ese tipo de formulas.” (E16)

“Y otro elemento positivo.../ y otro elemento positivo, por decir dos; otro elemento positivo (eh) sería que (eh) centraliza la política de comunicación de una Institución dando la posibilidad a los trabajadores, a los diferentes stakeholders de esa Organización de relacionarse con esa Institución.” (E17)

1.1.4. Para a motivação dos colaboradores

– Indicação ao facto de a comunicação dos líderes ser relevante para a motivação de trabalho dos colaboradores e, consequentemente, para o seu desempenho.

“Bueno, como consecuencias positivas de una buena implementación de un plan de.../ interno de comunicación pues podría ser, obviamente una mayor.../ una.../ una mayor producción de.../ de.../ de lo que.../ de.../ del sector en el que se dedique la empresa, porque habrá una mayor motivación.” (E14)

“y claro, lógicamente eso [referindo-se à comunicaç.º ao dos líderes] influye en las relaciones (eh) de trabajo, en el desempeño, en las relaciones (eh) laborales, desde el punto de vista de la creación de un buen ambiente de trabajo, de un equipo motivado, etc., lógicamente sí.” (E22)

1.1.5. Para a confiança dos colaboradores

– Relatos sobre a centralidade da comunicação que os líderes estabelecem com os colaboradores para que se crie uma relação de confiança entre os mesmos. Neste caso, os experts consideram que quanto menos hierárquica for essa relação e mais aberta for a comunicação, maior será confiança dos colaboradores para com os seus líderes.

“La confianza, por ejemplo, de los empleados, de los trabajadores se basa en la comunicación con aquellos que les dan las instrucciones.” (E2)

“Es muy importante ver si tienen las puertas abiertas o si es jerárquica la relación, si impone digamos, unas directrices (eh) que no dan flexibilidad y que, por tanto, no consigue generar confianza.” (E8)

<p><u>1.2. Centralidade</u></p> <p><u>1.2.1. Centralidade da comunicação interna</u> – Descrição da relevância da comunicação que se estabelece internamente entre os diferentes atores organizacionais, considerando que a mesma não devia ser descuidada dos estudos de investigação.</p>	<p>“ (...) los públicos internos son fundamentales para poder asentar bien la comunicación, lo que se comunica.” (E6) “es verdad que la comunicación interna, los públicos internos son como un.../ un poquito (eh), los.../ los más olvidados ¿no?; cuando debería ser todo lo contrario” (E6) “(...) la Comunicación Organizacional tiene muchas (eh) facetas y se ha pensado en exceso desde el ámbito de la comunicación externa y no tanto de la comunicación interna que es fundamental para las Organizaciones, ¿no?” (E20)</p>
<p><u>1.2.2. Centralidade da comunicação externa</u> – Referência à relevância da comunicação externa (<i>i.e.</i>, com clientes, fornecedores) aquando da definição da comunicação organizacional. Neste caso, os entrevistados consideram que se deve estabelecer uma relação com o público exterior, dando-lhe a conhecer a organização.</p>	<p>“ (...) es tan importante hacer bien una cosa como comunicarla, ¿no? es decir, lanzar un.../ lanzar mensajes constantemente al exterior para explicar las cosas que haces.” (E11) “Pienso primero en la Comunicación Organizacional a nivel externo que es como.../ como se comunican con sus públicos, las empresas o las Instituciones.” (E14)</p>
<p><u>1.3. Utilização das Tecnologias de Informação</u> (Referência ao papel das novas tecnologias para a comunicação organizacional, frisando-se as alterações sofridas desde o seu aparecimento, nomeadamente, ao nível da utilização das redes sociais <i>online</i> e da <i>intranet</i>.)</p>	<p>“pues se está empezando a utilizar como WhatsApp de empresa también, pero no sólo para comunicar a nivel de.../ festivo, sino también para comunicar a nivel colaborativo de trabajo.” (E2) “Ahora, tenemos más medios de comunicación, tenemos Facebook.” (E3) “Y (eh) ahí lo vemos en los influencers, lo vemos en cómo las grandes empresas utilizan todas estas nuevas corrientes profesionales de (mmm).../ ¿no?, influencers, YouTubers...” (E15)</p>

1.3.2. Falta de Transparência das Redes Sociais

Online

- Indicação de que as Redes Sociais Online podem não transmitir uma imagem real das Organizações, manipulando a informação e sendo menos transparentes.

“Es tan...! es tan...! tiene tal relevancia, es tan sencillo que las Organizaciones manipulen a los medios de comunicación y a las Redes Sociales.” (E13).
 “con los que la Compañía interactúa, ¿por qué?, porque no vale crear (eh) un contenido para difundir las Redes Sociales si previamente no hemos informado a nuestros clientes de ese contenido si es que les afecta.” (E16)

1.3.3. Bidirecionalidade das Redes Sociais

Online

- Referência ao facto de que, com o aparecimento das Redes Sociais Online, a comunicação deixa de ser unidirecional, sendo que os clientes e consumidores passam a ser também eles produtores de informação, dando mais facilmente a sua opinião (*i.e.*, *prosumers*).

“¡No! La comunicación es bidireccional, tenemos Redes Sociales, cualquiera puede hacernos preguntas...” (E12).
 “Porque sólo se comunicaban a través de una publicidad en una dirección, pero ahora con las Redes, (eh) se ha vuelto (eh)...! los clientes, los usuarios, vamos a llamarlo así, se han...! se han convertido en (ah) *prosumers* (eh)...” (E15).

1.4. Características da Comunicação

1.4.1. Confidencialidade

- Descrição ao facto de existir a necessidade de confidencialidade em relação a alguns aspetos das organizações. Os líderes nem sempre revelam toda a informação, sendo esta confidencialidade estratégica. Por exemplo, uma das questões apontadas como confidenciais refere-se aos salários dos colaboradores.

“y también hay ciertas cuestiones que son más estratégicas que se deben manejar dentro de un grupo reducido de altos mandos. No todos tienen que saber todo.” (E1)

“Ellos [refiriendo-se às chefías] intervienen cuándo quieren, cómo quieren y dicen lo que quieren...” (E19)

1.4.2. Empatia

- Neste caso, a empatia é descrita como uma característica fundamental da liderança e da forma como os líderes comunicam com os seus subordinados. Segundo os peritos, aqueles que assumem mais poder terão de saber colocar-se no lugar do outro aquando da sua comunicação.

“en algo que nosotros decimos que es muy importante en comunicación, que es la empatía.” (E6)

“A ver (ehm), aquí entramos también en temas de.../ de empatía (eh) a nivel de.../ de comunicación con los demás, si son capaces como Directivos, son capaces de.../ de hablar con los demás, ponerse también a su.../ en su nivel, ayudarles a que hablen porque hay gente que a lo mejor es más tímida que otros.” (E10)

1.4.3. Escuta-ativa

- Referência da relevância da escuta-ativa por parte dos líderes. Nesse sentido, os experts consideram que para a comunicação possa ser mais eficaz, as chefias terão de escutar ativamente os seus colaboradores, de forma a perceberem o que os mesmos necessitam, sendo essa uma das primeiras premissas da Comunicação Organizacional.

“Y, sobre todo tiene que haber una acción o una.../ una intención, perdón de.../ de escucha activa por parte de la.../ de la Dirección hacia.../ hacia sus trabajadores.” (E17)

“Entonces, la primera premisa es precisamente escuchar.” (E22)

1.4.4. Informalidade

- Indicação da escassez de processos formais de comunicação nas empresas, considerando-se que a mesma não contribui para as tomadas de decisão mais importantes.

“Y es un poco, lo que te decía al principio, si la Organización (eh) es comunicación, la comunicación debería estar integrada, debería estar implicada en.../ (eh) en la toma de decisiones.” (E8)

1.4.5. Assertividade	<p>– Relatos sobre o facto de a Assertividade constituir-se como uma característica essencial da comunicação que os superiores assumem com os seus subordinados. Neste caso, os peritos assumem que este tipo de <i>soft skills</i> é crucial para a liderança, não se cingindo a mesma a processos de gestão.</p>	<p>“La asertividad, todo esto es importante. O sea, ser jefe es mucho más que gestionar asuntos, porque el jefe además de sus objetivos laborales y de productividad tiene el management, que es el trabajo...” (E3) “Si claro, bueno. Otra cosa es (eh) las capacidades desde el punto de vista de la asertividad.” (E22)</p>
1.4.6. Comunicação não-verbal	<p>– Indicação da necessidade de ser considerada a comunicação não verbal na comunicação que se estabelece entre os atores organizacionais. Os entrevistados sugerem que este tipo de comunicação passe a ser considerado e analisado como complementar à comunicação verbal.</p>	<p>“Porque la comunicación tanto es lo que dices como lo que no dices.” (E9) “Algunas cuestiones de toda vía no se consideran dentro de las empresas que quizás en otros...! en otros ámbitos un poco más avanzados en esto, si se están aplicando; por ejemplo, hablaba hace rato de comunicación no verbal, ¿no?” (E14)</p>
1.5.Criação da Cultura Organizacional	<p>– Descrição da centralidade da Comunicação Organizacional para a criação da cultura das organizações. De acordo com os entrevistados, é através da comunicação organizacional que a cultura é expressa dentro e fora das organizações, estando diretamente relacionada com a cultura nacional.</p>	<p>“para estructurar a las personas de una manera correcta, de manera que todo el mundo trabaje bajo la misma Cultura Organizativa, los mismos valores (...)” (E7) “Y hacer posible, consolidar los valores que uno ha...! (eh) ha definido como...! como que son Valores empresariales y que son valores generales, pero también valores que distinguen a esa empresa de las demás.” (E19)</p>
1.6.Relevância da Comunicação com a Sociedade	<p>– Referência ao facto da comunicação organizacional ser relevante e transversal à comunicação que se estabelece com a sociedade. Nesse sentido, os entrevistados argumentam que as organizações fazem parte da sociedade e que, por isso, não podem operar por elas próprias, acrescentando que há uma necessidade de considerar a relevância que as Organizações sociais (<i>i.e.</i>, Organizações Não Governamentais) têm para esta comunicação com a sociedade.</p>	<p>“Bueno, es que las Organizaciones forman parte de la sociedad, entonces no pueden operar por si solas” (E5) “Y es verdad que en los...! en los últimos años todas las grandes Organizaciones (eh) sociales, ONG, Asociaciones, etc., se están dotando de estructuras profesionales de comunicación...” (E20)</p>

1.7. Criação de Identidade

- Descrição da relevância da comunicação organizacional para a criação e divulgação da marca da empresa e, conseqüentemente, para a criação de uma identidade corporativa própria. Segundo os entrevistados, a forma como as empresas comunicam a sua marca é diferente, sendo esse um aspeto fundamental para o posicionamento da mesma e para a identidade.

“para trasladar los mensajes o la identidad de la propia Organización.” (E13)
“(…) con lo cual hace que confluyan las ideologías, confluya la forma de pensar de todos los operadores para proyectar que fuera una Identidad Corporativa que sea coherente entre todos.” (E4)

1.8. Criação de Reputação

- Relatos da importância da comunicação organizacional para a criação da reputação das empresas. Neste caso, os participantes referem-se também à imagem da organização, mas com um impacto a mais longo prazo do que no caso da identidade.

“los aspectos más positivos para mí de la Comunicación Corporativa son: el primero es que ayuda a la reputación de la marca.” (E16)
“Que es la imagen positiva [refiriendo-se à reputação] a lo largo del tiempo, ¿no?” (E9)
“la reputación que se consigue no...! no exclusivamente, pero básicamente a través de...! de la comunicación...” (E19)

1.9. Perspetiva Estratégica

- Referência ao facto de ser necessária uma comunicação estratégica, aquando da planificação da comunicação no seio organizacional. Ou seja, quando as empresas comunicam terão de fazê-lo de forma estratégica.

“queremos que la Comunicación sea entendida como un valor estratégico para la Organización.” (E6)
“cualquier Organización hoy en día tiene que pensar la comunicación estratégicamente en términos de riesgo y beneficio.” (E8)

1.10. Evolução da CO

-Indicação de que a Comunicação Organizacional se encontra a viver uma revolução. De acordo com os *experts*, começa a dar-se cada vez mais importância à comunicação no seio das organizações, existindo um maior investimento a este nível, principalmente por parte das lideranças (e.g. recorrendo-se a métodos e técnicas que até então não eram utilizados). Assim, a evolução será no sentido em que a comunicação organizacional e os planos de comunicação começam a ser transversais a quase todas as organizações.

“Yo creo que la suerte que tenemos en el momento en el que estamos viviendo, es que la comunicación Organizacional es ese...! está viviendo una revolución...! porque por suerte muchos de los altos ejecutivos de las (eb)...! de las diferentes empresas se dan cuenta de la importancia que tiene la comunicación en las Organizaciones (...) y están empezando a utilizar herramientas que hasta ahora no se utilizaban.” (E2)
“Yo creo que...! que afortunadamente las Organizaciones han evolucionado muchísimo

en ese sentido y además han entendido el valor de la comunicación más allá de.../ de la (eh) comprensión que se hacía hace 20 o 30 años de la Comunicación Organizacional desde la parte donde se entendía como la relación con los medios de comunicación...” (E22)
“(...) ha habido una evolución positiva, pero yo me acuerdo en que hará 8 años, tampoco mucho más, todavía había un porcentaje importante de Organizaciones que decían que no tenían un plan de comunicación.” (E22)

1.11.Relação com Áreas Adjacentes

- Relatos de que existe uma dificuldade em perceber a que área a Comunicação Organizacional pertence, uma vez que integra diferentes áreas, tais como, a Gestão de Recursos Humanos, a Sociologia e o Marketing; existindo por isso a necessidade de integrá-la numa única área.

“También yo creo que todavía cometemos el error de que no sabemos bien dónde ponerla, que muchos dicen “no, está en Recursos Humanos”, pero si uno revisa (ehm), por ejemplo, las temáticas que se estudian en una carrera de Recursos Humanos no hay asignaturas de comunicación interna” (E1)
“es decir, cuando se hace un estudio que dices (ehm).../ del ámbito.../ se trabaja desde el ámbito de la Psicología o de (eh) la Sociología, por ejemplo, (eh) pero estamos trabajando la comunicación.” (E5)

1.12.Coexistência entre Comunicação Interna e Externa

- Indicação da necessidade de se considerarem a comunicação interna e externa simultaneamente quando se fala em comunicação organizacional. Isto porque, de acordo com os participantes a comunicação que se estabelece entre os colaboradores será fundamental para a comunicação com os *stakeholders* externos.

“Que esté bien (eh) instaurada dentro de la Organización para que luego se refleje fuera de la Organización.” (E7)

1.13.Diferença Idiomática entre Portugal e Espanha

- Descrição de uma diferença idiomática em relação ao que pode ser entendido como Comunicação Organizacional. Em Portugal, a comunicação nas organizações assume o conceito de “comunicação organizacional”. Por sua vez, em Espanha, a comunicação no seio organizacional é conhecida por “Comunicação Corporativa”. Em termos práticos esta diferença também pode ser visível, uma vez que em Espanha a comunicação é mais voltada para as vendas e para o Marketing, comparativamente a Portugal.

“En términos generales...! (eh) Comunicación Organizacional, (mmm) aquí en España se utiliza poco o se utiliza exclusivamente dentro del ámbito de la comunicación interna, ¿de acuerdo? (...) Dentro de la comunicación (eh) interior de la empresa, por tanto, la comunicación, creo que el mundo de Comunicación Corporativa es el más amplio...” (E19)
 “Y esto está bastante generalizado entre Pequeñas y Medianas Empresas en España. Entonces, (mmm) el problema es que muchas de estas empresas están utilizando un enfoque de comunicación muy de Marketing, enfocado a ventas, ¿vale?, y no tanto enfocado a nivel organizativo...! organizativo, a tener una cultura de empresa.” (E7)

1.14.Comunicação Integrada

- Referência à necessidade de a gestão de comunicação ser realizada de acordo com um modelo integrado, em que se considera uma visão holística da comunicação, tendo em conta os seus diferentes domínios (e.g. estratégico, operativo, comercial) e os seus diferentes *stakeholders*.

“desde mi punto de vista, esta gestión de la Comunicación Organizacional debe realizarse desde un modelo que se llama, o que es conocido como Modelo Integral de Comunicación. es decir, de...! de la Dirección de Comunicación dependerían tres grandes ámbitos de comunicación, que serían la Comunicación Interna, la Comunicación Corporativa y (eh) la Comunicación de Marketing o la Comunicación Comercial.” (E6)
 “se considera desde un punto de vista holístico, totalizador, global” (E12)

1.15. Perspetiva Operativa

- Indicação da necessidade da comunicação, para além de estratégica, ser também instrumental. Nesse sentido, os *experts* defendem a ideia de que a comunicação pode ser uma ferramenta de gestão que possibilita a tomada de decisões.

“pero sí que creo que empieza a haber pues como.../ pues eso, ¿no? (Eh) una tendencia a considerar a comunicación como algo importante que ayuda a gestionar la Organización en sí.” (E6)

“La Comunicación Corporativa, que se convierte en una herramienta de Gestión muy valiosa para por ejem.../ para.../ para la toma de decisiones dentro de una Institución.” (E17)

1.16. Coerência entre Ações e CO

- Descrição da relevância da coerência entre aquilo que é comunicado pelas organizações e as suas próprias ações.

“si decimos “Somos una empresa sostenible” y luego resulta que tiran no sé cuántos (eh) litros de residuos al mar. No pues, no está siendo coherente.” (E7)

“Entonces, para mí es muy importante que la comunicación sea coherente.” (E7)

1.17. Relevância da Responsabilidade Social Corporativa

- Referência à relevância da responsabilidade social corporativa como uma forma de agir ética e legal, por parte da organização; sendo também encarada como um tipo de comunicação que mantém a coerência entre aquilo que é comunicado e que se operacionaliza.

“Y.../ y de ética, ¿no?, eso es muy importante también, ¿no?, la Responsabilidad Social de las Empresas, también ¿no?, (eh) porque si en tu entorno estás (eh) digamos, (eh) bien visto...” (E8)

“me parece perfecto y que no lo tenía el sistema tradicional es que si la empresa tiene buenas intenciones o es más o menos legal.../ legal, pues (eh) si que pueden, digamos esa comunicación pues es efectiva y es de agradecer.” (E15)

Dimensão II: Percepções sobre a Comunicação Organizacional enquanto processo

Categorias/Sub-Categorias	Descrição	Discurso dos Participantes
<p><u>2.1.Relevância do Follow-up</u></p>	<p>- Indicação de que a comunicação se constitui como um processo contínuo, devendo-se ter cuidados antes, durante e após a sua aplicação. Assim, é possível verificar se os planos de comunicação estão a ter o resultado esperado, através de um <i>follow-up</i>.</p>	<p>“Es decir, la comunicación es algo que tiene que ser continuo.” (E10) “Un constante feedback de cómo ha cogido el público nuestro...! nuestra propuesta de comunicación. Eso es lo que debemos plantearnos siempre...” (E12) “Hacer siempre, una evaluación de la eficacia y de la adecuación de los...! de los mensajes: cómo...! cómo han llegado...” (E21)</p>
<p><u>2.2.Relevância dos Supervisores Diretos</u></p>	<p>- Referência à importância dos supervisores diretos para a comunicação que se estabelece entre os atores organizacionais. Isto porque são os supervisores diretos que mais influenciam os colaboradores, contribuindo para a passagem de determinados valores que se repercutem na forma de comunicar dos atores organizacionais.</p>	<p>“Bueno, totalmente. O sea, (eh) los...! las personas que están arriba son las que más influyen ¿vale?” (E7) “Y mi vecino no deja de ser un empleado de esa empresa que lo que recibe es comunicación interna (ah) o bien, desde el Departamento de Comunicación Corporativa o bien, a través de su Manager más directo”, ¿qué quiero decir con esto?, que al final es muy importante la...! el mensaje que se transmite, los valores que se transmitan y la manera en la que se comunique a los empleados a través de sus jefes directos...” (E16)</p>
<p><u>2.3.Necessidade de Formação dos Superiores</u></p>	<p>- Descrição da necessidade de os supervisores terem uma formação ao nível da comunicação interpessoal que estabeleçam com os subordinados. Neste caso, os participantes consideram possível a aprendizagem e desenvolvimento de técnicas específicas que permitam melhores práticas a este nível.</p>	<p>“entonces (eh) creo que es un proceso lento (eh) y creo que es un proceso de más de mejora constante, de aprendizaje constante en el sentido de (eh), ver cuáles son las mejores prácticas que mejor y más efecto tienen en el mercado, intentar (eh) aplicarlas e implementarlas en el día a día de nuestra</p>

*propia Compañía.” (E16)
 “a esos Directivos les falta una formación más integral en comunicación, ¿no?” (E20)*

“En términos de.../ de comunicación (eh) personal, ¿no?, de las características que pueda tener el portavoz de la comunicación en las Organizaciones. Por supuesto esas características se pueden entrenar, se deben entrenar.” (E22)

2.4. Adequação ao Interlocutor

- Descrição da relevância de adequar o plano de comunicação ao tipo de *stakeholders*. Para isso, torna-se necessário perceber quais são os públicos-chave. Segundo os entrevistados, o tipo de comunicação pode variar consoante a função dos atores organizacionais (*i.e.*, clientes, fornecedores, parceiros, chefias, subordinados).

*“tener en cuenta a todos los actores, tener en cuenta de qué manera se tiene que utilizar un lenguaje o unas técnicas para cada uno de esos (eh) stakeholders...” (E16)
 “es fundamental conocer el público objetivo, los stakeholders a quienes va dirigida la comunicación.” (E21)*

2.5. Relevância do Planeamento

- Referência ao facto da comunicação organizacional constitui-se como um processo em que será necessário um planeamento, uma execução e uma avaliação. Este planeamento é encarado como estratégico, na medida em que envolve a aplicação de planos de contingência, caso seja necessário.

*“Y, por tanto, hay que tenerlo en cuenta en esos términos de proceso, y por tanto, hay que tener en cuenta el antes, el durante y el después.” (E8)
 “es decir, “¿qué tipo de estrategia voy a planificar?”, ¿no?, el antes; “voy a implementar”, el durante; y “voy a evaluar”, ¿no?, el.../ el después digamos, ¿no?” (E8)*

2.6. Delimitação dos Objetivos

- Indicação da necessidade de estabelecer os objetivos daquilo que se pretende comunicar, sendo estes convergentes a todos os atores organizacionais. Para além disso, os objetivos deverão ser muito claros, realistas e coerentes, contemplando a comunicação interna e externa simultaneamente.

*“(...) hay que tenerlo en cuenta y para mí la Comunicación Organizacional (ehm) hay que tener también en cuenta cuál es el objetivo de lo que queremos comunicar; es decir... Con esta comunicación qué es lo que queremos conseguir.” (E5)
 “Los objetivos muy es.../ los objetivos claros (...). Y hay que ser realistas y ser coherentes.” (E9)*

2.7. Transparência

- Relatos sobre a relevância da transparência, na medida em que poderá possibilitar uma tomada de decisões mais adequada, permitindo dar a conhecer a todos os atores organizacionais o que se passa dentro da organização, quer sejam aspetos mais positivos; quer sejam aspetos menos positivos. Assim, a mensagem que será passada para fora será ela, também, mais transparente.

“Ah, sí de la Comunicación Organizacional yo creo que como aspectos positivos (ehm).../ al final, toda empresa que es transparente, (db) de.../ desde la empresa hacia afuera, ¿no?” (E11)

“Lo que les estás transmitiendo es que eres alguien limpio, transparente, que tienes errores y los.../ los.../ o sea, para mí es fundamental sí, o sea para todo, información.” (E18)

2.8. Adequação ao Contexto

- Indicação da pertinência de adequar a prática da comunicação ao contexto em que a organização atua. Neste caso, o contexto envolve a própria estrutura da organização, incluindo o tipo de atores organizacionais, o número de colaboradores, o setor e a cultura organizacional.

“Oh, ob. Claro, depende de muchas cosas. Depende de la propia cultura, depende de lo grande o pequeña que sea la propia Organización.” (E10)

“¿Si sumaran un estilo?, “¡bombre!” el.../ no hay un estilo que sea mejor siempre en todos los casos porque cada Compañía (mmm) yo creo que tiene que adaptarse al sector, al tipo de colaboradores y de empleados que tiene.” (E16)

2.9. Complexidade

- Referência à complexidade dos processos de comunicação nas organizações, principalmente nas empresas de maior dimensão. Isto porque estão envolvidas muitas ferramentas, plataformas e linguagens que devem ser geridas, contribuindo para um nível elevado de burocracia e complexidade.

“Y entonces en las Instituciones grandes, la burocracia se instala.” (E3)

“Que la comunicación de abajo-arriba, (eh) cada vez sea más compleja y... tenga que pasar unos trámites y unos formularios y unos procesos; quizá.../ quizá son las que tienen más trabajo por hacer.” (E5)

2.10. Gap entre Teoria e Prática

- Descrição de um Gap entre a Teoria e a Prática, na medida em que as mudanças nas organizações não são acompanhadas através da investigação, existindo ainda poucos estudos sobre comunicação organizacional e pouca abertura por parte das empresas, à realização desses mesmos estudos.

“Que esto es interesante, es verdad que podemos aprender de determinadas empresas que han tenido un modelo de comunicación interesante, pero al mismo tiempo creo que tenemos que hacer más investigación comparativa como la que tú estás haciendo, ¿no?” (E20)

“entonces está muy relacionado también con...! con las Organizaciones que son por veces un poco cerradas, ¿no?, a...! a las personas y a los investigadores y la comunicación externa.” (E22)

2.11. Intangibilidade da CO

- Referência ao facto de a Comunicação Organizacional remeter para resultados intangíveis. Neste caso, os *experts* referem que esta tem uma abordagem muito qualitativa, sendo difícil apresentar números aquando dos seus resultados.

“También recordemos que la comunicación es intangible, entonces muchas veces es como una lucha que tenemos los comunicadores de poder demostrar con indicadores reales el impacto positivo que tiene una estrategia de comunicación.” (E1)
“es lo complicado y al final, es digam...! es el punto más débil porque hay muchas empresas que se cuestionan el porqué de la comunicación porque es (eh), es difícil presentar en números...” (E5)

2.12. Relevância do Departamento de Comunicação

- Descrição da importância da existência de Departamentos de Comunicação nas Empresas, para que a gestão da comunicação possa ser concretizada pelos mesmos, ao invés de ser feita pelos Departamentos de Recursos Humanos. De acordo com o discurso dos entrevistados o Departamento de Comunicação também poderá ser relevante para que a Organização possa ter um porta-voz.

“Siempre les insisto en que hay que reivindicarlo, de momento tenemos que seguir de Comunicación.” (E17)
“y luego el Departamento de Comunicación porque (eh) yo opino que hay que canalizar la comunicación y hay que tener muy claro quiénes son los portavoces oficiales de la entidad.” (E21)

2.13. Gestão Eficaz das Equipas

- Indicação da relevância do papel da comunicação para a coesão das equipas de trabalho. Segundo os entrevistados as tomadas de decisão devem ser tomadas em equipa e cada vez mais partilhadas entre os vários atores organizacionais.

“Entonces a la hora de dar ese mensaje y a la hora de dar esa instrucción, el hecho de pensar en tu equipo es fundamental.” (E2)
“Y que la comunicación pueda ser un punto de encuentro, ¿no? Y un punto de...! de toma de decisiones más (eh) compartidas.” (E8)

2.14.Relevância do Diretor de Comunicação

- Relatos da necessidade de existir um Diretor de Comunicação que seja o porta-voz da organização, que esteja presente nas tomadas de decisão mais importantes e que consiga gerir a comunicação entre os departamentos, possibilitando projetar a imagem externa da Empresa.

“el Director de Comunicación o al menos, una persona representante de la Comunicación de la Organización ha que tener digamos, un conocimiento de las cosas que se hacen en la empresa porque él va a ser aquel que proyecte la imagen exterior de la empresa y que haya en la Comunicación gente de otros Departamento.” (E12)

“El Director de Comunicación debe conocer todas las decisiones que se estén llevando en todos los ámbitos.” (E12)

2.15.Escassez de Recursos

- Descrição de uma escassez de recursos que permitam o desenvolvimento de planos de comunicação, nomeadamente, recursos humanos, temporais e monetários.

“Pero realmente (eh), el dinero es muy importante y no todas las empresas apuestan en la comunicación.” (E2)

“pues (eh) aumentar el número de graduados, de mejorar la calidad de la enseñanza...para trabajar en comunicación corporativa.” (E3)

2.16.Hierarquia acentuada das Organizações

- Relatos da existência de uma comunicação tendencialmente *Top-down* (i.e., de cima para baixo) na maioria das organizações em Espanha. Nesse sentido, os entrevistados referem que as responsabilidades e tomadas de decisão centram-se num número mais reduzido de pessoas.

“aquí en España (eh) aún se está.../ se está.../ (eh) se trabaja en.../ en unos modelos, estoy hablando.../ generalizando, ¿eh?, en unos modelos de comunicación todavía muy vertical, muy cerrada.../ cerrados, muy jerárquicos en general.” (E14)

“(...) de arriba-abajo, entonces (mmm) la decisión y la responsabilidad siempre sigue como hace 30 años yo creo, ¿no?, que se centra en muy poquitas personas.” (E15)

2.17.Necessidade de Inclusão de Todos os Níveis Hierárquicos

- Descrição da necessidade de incluir todos os atores organizacionais, dos vários níveis hierárquicos, nos processos de comunicação da organização. Isto para que seja possível uma comunicação mais holística.

“Yo considero que sí, (eh) es decir, la Comunicación Corporativa o la Comunicación Organizacional es holística a toda la Institución y evidentemente debe afectar a todos los stakeholders.” (E17)

“Hacer comunicación si no.../ sin contar con la gente que está haciendo (eh) las actuaciones prácticas que generen esa comunicación, es un enorme error (eh)” (E19)

2.18. Multidirecional

- Indicação da relevância de uma comunicação multidirecional que possibilite uma direção da comunicação em diferentes sentidos, incluindo uma comunicação bidirecional.

“Pero aquí la función, yo creo del comunicador, es crear las herramientas y los canales adecuados para que la comunicación fluya en todos los ejes, ya sea un eje vertical, de abajo-arriba, de arriba-abajo, incluso una comunicación horizontal, ¿no?” (E6)
“Entonces en.../ en empresas grandes yo creo que (mmm) siguen sistemas de comunicación muchas veces bastante bidireccionales, dejan abierta la opinión a diferentes stakeholders” (E21)

2.19. Adequação ao Tipo de Liderança

- Relatos da necessidade de adequar a comunicação ao tipo de liderança. De acordo com os participantes, as chefias intermédias são aquelas que apresentam mais limitações no que respeita à comunicação, prejudicando por vezes a comunicação que se estabelece entre diretores e subordinados. Nesse sentido, existe a necessidade de serem devidamente formados a esse nível.

“es tan importante una como la otra y ahí, es donde tienen mucha responsabilidad los.../ los cargos intermedios, ¿no?, de hacer llegar los mensajes de la Alta Dirección a los cargos intermedios y estos a su vez, comunicar con los empleados.” (E11)
“y también ascendente, es decir que la Dirección también tenga herramientas para que todas aquellas inquietudes, todos aquellos problemas, todas aquellas acciones de mejora puedan ser trasladadas por parte de esos medios intermedios a la Dirección.” (E17)

Dimensão III: Perceções sobre a Avaliação 360° enquanto conceito

Categorias/Sub-Categorias	Descrição	Discurso dos Participantes
3.1. Subjetividade da Avaliação 360°	<p>- Indicação da subjetividade da avaliação 360°, na medida em que esta pode ser condicionada pelo facto de existir receto de represálias, por parte dos subordinados ou das pessoas serem avaliadas de acordo com aspetos pessoais e não referentes às suas tarefas de trabalho; principalmente em PME's em que existe uma relação mais próxima entre os atores organizacionais.</p>	<p>“Pero el problema viene cuando estás en un.../ una posición de menos poder, cuando te llevas mal con.../ con tus compañeros, cuando a lo mejor te tienen “manía” o están abusando de ti, tu jefe (eh) o tu Directivo. Entonces.../ o cuando sabes que no puedes hablar porque tu Organización no es suficientemente transparente.” (E10)</p> <p>“¿Cuál es el handicap de eso? [refiriendo-se à avaliação 360°] Que claro, en una Pequeña-mediana empresa todo el mundo se conoce y la relación es más cercana, ¿no?” (E9)</p>
3.2. Envolvimento de todos os stakeholders	<p>- Relatos sobre o facto da avaliação 360° não ser unidirecional como a avaliação de desempenho tradicional, uma vez que envolve todos os stakeholders da organização, possibilitando uma visão mais abrangente do desempenho de cada um.</p>	<p>“El objetivo de esa evaluación 360 que al final es que todo el mundo pueda evaluar a una persona porque se dan las herramientas, se siente ese.../ hay un Sentimiento de pertenencia.” (E17)</p> <p>“No puede ser solo el jefe el que evalúa, porque en las sociedades complejas en las que vivimos las soluciones son complejas y deben estar.../ aspirar a ser totalizadoras, es decir, a evaluar todos los puntos, a mirarlos...” (E12)</p>

3.3. Avaliação 360° como estratégica

- Referência ao facto da avaliação 360° possibilitar uma comunicação estratégica e não meramente operativa como no caso da avaliação de desempenho tradicional. Isto por que este tipo de avaliação compreende uma comunicação não somente vertical, como horizontal.

“y cuando es posible tiene que haber un flujo que vaya de abajo-arriba [referindo-se à aplicação da avaliação 360°] y esto sería lo estratégico, así como lo otro se vuelve operativo, este es el estratégico.” (E4)
“La de arriba-abajo [referindo-se a Avaliação de Desempenho Tradicional] es mecanicista y es la que (ah) está más en relación con el marketing operativo.” (E4)

3.4. Utilização das Tecnologias de Informação

- Descrição da pertinência das tecnologias de informação para o processo da avaliação 360°.

“Para mí las nuevas tecnologías son muy importantes para que hagamos la evaluación 36°-grados”.

Dimensão IV: Perceções sobre a Avaliação 360º enquanto processo

Categorias/Sub-Categorias	Descrição	Discurso dos Participantes
4.1. Resistência à aplicação	<p>- Referência ao facto das organizações e, em especial, as chefias não se encontrarem receptivas à implementação da avaliação 360º, pois não se sentem confortáveis em ser avaliados por um ator organizacional de uma faixa hierárquica mais baixa.</p>	<p><i>“creo que dependerá de las empresas, si estamos en un modelo de empresa tradicional, aun así, creo que sería importante la de 360 grados, pero seguramente esa empresa no lo va a implementar porque no lo considerará empleados, ¿no?” (E14)</i></p> <p><i>“Desgraciadamente hasta ahora, esto no ha sido así y todavía muchas Organizaciones (eh) no tienen esta evaluación 360 grados.” (E22)</i></p>
4.2. Avaliação 360º como avaliação de futuro	<p>- Indicação de que a Avaliação Tradicional nos dias de hoje se trata de uma ferramenta obsoleta, considerando que a Avaliação 360º será uma avaliação a imperar no futuro, sendo possível e útil a combinação do modelo tradicional e do modelo a 360º.</p>	<p><i>“Yo creo más en la evaluación 360 grados, en tanto en cuanto, es una...! es una evaluación más de futuro.” (E2)</i></p> <p><i>“yo hoy sería (eh)...! si fuera a crear una empresa con muchos empleados intentaría hacer una evaluación que combinara los dos modelos.” (E11)</i></p>
4.3. Adaptação de Instrumentos	<p>- Descrição da necessidade de adaptar os instrumentos de avaliação, na avaliação 360º, ao tipo de <i>stakeholders</i> envolvidos e ao contexto organizacional. Neste caso, os entrevistados referem que os instrumentos dados para as chefias não poderão ser os mesmo que são dados aos subordinados, uma vez que as suas tarefas e responsabilidades são distintas. Estes acrescentam, ainda que, a criação dos instrumentos de avaliação também dependerá da estrutura, dinâmica e contexto organizacional.</p>	<p><i>“(…) cómo yo digo, de “ahora me vas a evaluar”, también quizá, lo que hay que buscar son las variables adecuadas que no te hagan daño, es decir, tú cuando pides opinión a tus colaboradores, plantea una encuesta en la que realmente sea provechosa.” (E6)</i></p> <p><i>“para que haya una buena evaluación de 360 grados yo creo que debe haber unas buenas políticas de comunicación y las...! el staff...! (eh) la...! los trabajadores de la empresa tienen</i></p>

que saber que...! que su opinión va a ser tenida en cuenta y va a ser tomada en cuenta y evidentemente que...! que ellos van a tener herramientas para poder evaluar a las personas con las que...! con las que se trabaja.” (E17)

“Nosotros, por ejemplo, te cuento un ejemplo, nosotros en la compañía tenemos algo que se llaman las evaluaciones psicosociales, donde viene una empresa externa y hace una serie de evaluaciones para que en grupos reducidos unos valoren a los jefes, a los directivos, a los mandos medios.” (E1)
“Es eso, que si te viene alguien que es de fuera que no tiene nada que ver con tus estudios y les empiezan a ver cada uno de los actores, pues pueden coger una evaluación mucho más global y más justa.” (E10)

“Les falta formación, por ejemplo, en la Universidad.” (E3)
“Y esto [refiriendo-se à avaliação 360°] muy poca gente lo entiende.” (E3)

“Oh, ob. Claro, depende de muchas cosas. Depende de la propia cultura, depende de lo grande o pequeña que sea la propia Organización.” (E10)
“¿Si sumaran un estilo?, “¡hombre!” el...! no hay un estilo que sea mejor siempre en todos los casos porque cada Compañía (mmm) yo creo que tiene que adaptarse al tipo de colaboradores y de empleados que tiene.” (E16)

- Relatos da necessidade de se recorrer a empresas externas para complementar a aplicação da avaliação 360°, funcionando como consultoria às avaliações previamente aplicadas e contribuindo para uma maior imparcialidade.

- Descrição da pouca formação dos atores organizacionais em termos daquilo que trata a avaliação 360°, os seus objetivos, instrumentos e ferramentas necessários.

- Referência da pertinência de adequar a prática da comunicação ao contexto em que a organização atua. Neste caso, o contexto envolve a própria estrutura da organização, incluindo o tipo de atores organizacionais, o número de colaboradores, o setor e a cultura organizacional.

4.4. Necessidade de recorrer a Empresa Externa

4.5. Necessidade de formação dos avaliadores

4.6. Adequação ao Tipo de organização

Dimensão V: Perceções dos Peritos Espanhóis sobre a Avaliação 360° e a Comunicação Organizacional

Categorias/Sub-Categorias	Descrição	Discurso dos Participantes
<u>5.1.Feedback abrangente</u>	<p>- Referência ao facto da avaliação 360° permitir um maior número de perspetivas dos diferentes avaliadores, possibilitando assim um feedback mais completo e abrangente; quando comparada com outros métodos de avaliação, nomeadamente, com a avaliação tradicional (<i>top-down</i>).</p>	<p>“Bueno, yo.../ claro, mi opinión es que al final en la evaluación 360, (eh) tú tienes diferentes puntos de vista y diferentes perspectivas, y eso al final enriquece la evaluación que tú vas a hacer del.../ del trabajador, ¿no?” (E17) “Yo creo que una evaluación 360 grados puede.../ puede ser mucho más beneficiosa porque (eh) no es solo <i>Top Down</i>.” (E21)</p>
<u>5.2.Voz ativa dos colaboradores</u>	<p>- Indicação da avaliação 360 como sendo um espaço de comunicação através da qual os colaboradores assumem uma voz ativa, sendo uma metodologia mais democrática e participativa do que as metodologias “<i>Top-down</i>”.</p>	<p>“Bueno, yo creo que la.../ la evaluación 360 es propia de un entorno colaborativo y participativo del conjunto de.../ del.../ de miembros de una Organización.” (E13) “creemos modelos pues como (mmm) el 360, más participativo.” (E20)</p>
<u>5.3.Comunicação eficaz do líder</u>	<p>- Relatos de uma preocupação com a comunicação, por parte dos superiores diretos, após a aplicação da avaliação 360°. De acordo com os peritos, a forma como estes superiores comunicam torna-se diferente, melhorando e sendo mais eficaz.</p>	<p>“Quiero pensar que.../ que entonces esa persona también es mucho más consciente de la propia comunicación y entonces, si que cambia, ¿no? Entiendo que para mejor, porque te das cuenta que también, te pueden valorar a ti.” (E10)</p>

“¡Hombre!”, quiero decir, es evidente que si tú estás evaluado por tus empleados, por tus jefes y por ti mismo, la (eb).../ le.../ digamos, lá.../ el rigor, el cuidado que tienes que poner y puedes poner en esa.../ en tu comunicación con tus empleados, evidentemente tiene que ser.../ (eb) tiene que ser mayor, ¿no?” (E19)

5.4. Transparência

- Descrição da avaliação 360° como promotora de um clima de comunicação mais transparente, uma vez que permite a compreensão do papel e das tarefas de cada um dos atores organizacionais no dia a dia, nas organizações.

“(...) a mí me parece coherente que una empresa que quiere ser transparente, por ejemplo, utilice como técnica de evaluación de sus empleados la de los 360 grados.” (E7)
 “la evaluación 360 tienes un clima de.../ tiene que haber un clima de transparencia.” (E13)

Anexo C

Questionário utilizado para a Análise do Modelo Teórico

Antes de responder às questões abaixo pense, por favor, no método de avaliação de desempenho que, atualmente, tem na sua empresa.

Por favor indique o grau de concordância (de 1 a 5) com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um círculo uma (e apenas uma) das cinco possíveis alternativas de resposta.

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------------|
| 1. <i>Discordo totalmente</i> | 4. <i>Concordo</i> |
| 2. <i>Discordo</i> | 5. <i>Concordo totalmente</i> |
| 3. <i>Não concordo, nem discordo</i> | |

1. Quando os meus colegas me dizem alguma coisa, eu confio neles para me dizerem a verdade.	1 2 3 4 5
2. Quando o meu chefe direto me diz alguma coisa, eu confio que ele está a ser sincero e honesto.	1 2 3 4 5
3. O meu chefe direto está aberto a sugestões feitas por mim.	1 2 3 4 5
4. Se a nossa Gestão/Direção nos disser alguma coisa (sobre a forma como estamos a desenvolver o nosso trabalho) eu confio que nos estão a dizer a verdade.	1 2 3 4 5
5. Os meus colegas estão recetivos às sugestões que eu lhes faço.	1 2 3 4 5
6. Sabe-se mais sobre a nossa Empresa em conversas com os colegas, do que através da Gestão/Direção.	1 2 3 4 5
7. Os objetivos desta Empresa, provavelmente, só são conhecidos por quem os formulou.	1 2 3 4 5
8. A maior parte daquilo que fico a saber através dos canais oficiais da minha Empresa (ex. Intranet, e-mail) há muito tempo que deixou de ser sobre assuntos atuais.	1 2 3 4 5
9. Quando ouvimos informação que nos diz respeito, esta geralmente chega por outras vias indiretas, o “diz que disse”.	1 2 3 4 5
10. Para além da minha chefia direta, se for necessário sei que posso recorrer a outras pessoas da hierarquia da empresa.	1 2 3 4 5

11. Nesta empresa é comum os seus colaboradores dizerem aquilo que pensam. 1 2 3 4 5

12. Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela empresa. 1 2 3 4 5

13. Quando qualquer coisa não corre bem, apresento à empresa as minhas razões e sugestões para resolver essa situação. 1 2 3 4 5

14. Quando tenho um problema de qualquer tipo, utilizo os recursos que a empresa põe à minha disposição para o poder resolver. 1 2 3 4 5

15. Se tiver um problema pessoal com a empresa, sei que tenho de recorrer a uma entidade externa à empresa se o quiser ver resolvido. 1 2 3 4 5

16. Sempre que quero, posso apresentar ideias para melhorar o funcionamento da empresa. 1 2 3 4 5

17. Quando tenho um problema de qualquer tipo posso falar livremente com a minha chefia. 1 2 3 4 5

18. Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela minha chefia direta. 1 2 3 4 5

19. Sinto-me à vontade para apresentar ideias ou sugestões pessoais, mesmo que não estejam de acordo com a minha chefia. 1 2 3 4 5

O próximo bloco de questões, diz respeito à **organização** da qual faz parte. Assim, e tendo como referência a sua **organização em termos globais**, por favor indique o grau de concordância (de 1 a 7) com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um círculo uma (e apenas uma) das cinco possíveis alternativas de resposta.

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| <i>1. Discordo totalmente</i> | <i>4. Não concordo, nem discordo</i> |
| <i>2. Discordo</i> | <i>5. Concordo parcialmente</i> |
| <i>3. Discordo parcialmente</i> | <i>6. Concordo</i> |
| <i>7. Concordo Totalmente</i> | |

20. Acredito que a minha organização diz uma coisa e faz outra.	1 2 3 4 5 6 7
21. As políticas, objetivos e práticas da minha organização parecem ter pouco em comum.	1 2 3 4 5 6 7
22. Irrito-me com frequência quando penso em algumas das práticas da minha organização.	1 2 3 4 5 6 7
23. A organização onde trabalho diz que espera um determinado comportamento dos seus colaboradores, mas recompensa precisamente outros tipos de comportamentos.	1 2 3 4 5 6 7
24. Quando a minha organização diz que vai fazer alguma coisa, questiono-me se isso vai realmente acontecer.	1 2 3 4 5 6 7
25. Vejo pouca semelhança entre o que a minha organização diz que vai fazer e o que realmente faz.	1 2 3 4 5 6 7
26. De uma forma geral, os colaboradores trocam “olhares” cúmplices com os colegas de trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
27. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente pressionados quando pensam na organização.	1 2 3 4 5 6 7
28. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente desagrados quando pensam na Organização.	1 2 3 4 5 6 7
29. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente ansiosos quando pensam na organização.	1 2 3 4 5 6 7
30. De uma forma geral, os colaboradores queixam-se daquilo que acontece na organização quando estão com amigos que a ela não pertencem.	1 2 3 4 5 6 7
31. De uma forma geral, os colaboradores fazem troça dos slogans e iniciativas da organização.	1 2 3 4 5 6 7
32. De uma forma geral, os colaboradores costumam comentar com outras pessoas a forma como as coisas são geridas na organização.	1 2 3 4 5 6 7

33. De uma forma geral, os colaboradores quando estão com outras pessoas fazem críticas às políticas e às práticas da organização.	1 2 3 4 5 6 7
34. Não estou disposto a fazer sugestões de mudança, porque estou pouco empenhado.	1 2 3 4 5 6 7
35. Detenho ideias passivamente porque estou resignado.	1 2 3 4 5 6 7
36. Passivamente guardo ideias para a resolução de problemas, para mim próprio.	1 2 3 4 5 6 7
37. Mantenho para mim ideias de melhoria, porque tenho pouca autoconfiança para fazer a diferença.	1 2 3 4 5 6 7
38. Retenho ideias sobre como melhorar o trabalho à minha volta, porque estou pouco empenhado.	1 2 3 4 5 6 7
39. Não falo nem sugiro ideias de mudança, porque tenho medo.	1 2 3 4 5 6 7
40. Retenho informação relevante porque tenho medo.	1 2 3 4 5 6 7
41. Omito factos importantes de modo a proteger-me.	1 2 3 4 5 6 7
42. Evito expressar ideias de melhoria, para me auto-protger.	1 2 3 4 5 6 7
43. Retenho a solução para os problemas, porque tenho medo.	1 2 3 4 5 6 7
44. Retenho informação confidencial, porque sou cooperante.	1 2 3 4 5 6 7
45. Protejo informação para que a Organização beneficie.	1 2 3 4 5 6 7
46. Resisto à pressão dos outros em contar segredos organizacionais.	1 2 3 4 5 6 7
47. Recuso-me a divulgar informação que possa prejudicar a Organização.	1 2 3 4 5 6 7
48. Protejo, de forma adequada, informação confidencial por preocupação para com a Organização.	1 2 3 4 5 6 7
49. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.	1 2 3 4 5 6 7
50. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	1 2 3 4 5 6 7
51. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.	1 2 3 4 5 6 7
52. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	1 2 3 4 5 6 7
53. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	1 2 3 4 5 6 7
54. Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	1 2 3 4 5 6 7
55. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	1 2 3 4 5 6 7

56. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	1 2 3 4 5 6 7
57. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	1 2 3 4 5 6 7
58. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	1 2 3 4 5 6 7
59. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	1 2 3 4 5 6 7
60. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.	1 2 3 4 5 6 7
61. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	1 2 3 4 5 6 7
62. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	1 2 3 4 5 6 7
63. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.	1 2 3 4 5 6 7
64. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	1 2 3 4 5 6 7
65. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	1 2 3 4 5 6 7
66. Esta empresa merece a minha lealdade.	1 2 3 4 5 6 7
67. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.	1 2 3 4 5 6 7
68. Penso que a organização quando negocia connosco, diz-nos sempre a verdade.	1 2 3 4 5 6 7
69. Penso que a organização cumpre com as suas promessas.	1 2 3 4 5 6 7
70. Na minha opinião, a organização é de confiança.	1 2 3 4 5 6 7
71. Sinto que, por vezes, a organização tenta “passar-nos a perna”.	1 2 3 4 5 6 7
72. Penso que a organização, por vezes, engana-nos.	1 2 3 4 5 6 7
73. Sinto que a organização tenta fugir aos compromissos assumidos.	1 2 3 4 5 6 7
74. Sinto que a organização tira vantagem das pessoas que são mais vulneráveis.	1 2 3 4 5 6 7

